



Checked and Under Control?

EEN INTERPRETATIEVISTISCHE STUDIE NAAR DE ROL VAN
AUDITS BIJ DE STURING OP BOUWPROJECTEN

Masterscriptie

Open Universiteit Nederland – Faculteit Managementwetenschappen

Afstudeerkring: Autonomie en Control

Auteur: Esther Edelmann

Student Nr.: 851523543

Begeleider: Drs. Mario Kieft

Examinator: Jeroen de Jong

ABSTRACT

Het voorliggende onderzoeksrapport is een verkennende, interpretivistische studie naar de veranderende vorm van controle en sturing in bouwprojecten. Het onderzoeksgebied werd ingegeven door de persoonlijke werkomgeving van de auteur en in eerste instantie verankerd in de literatuur omtrent de “Audit Society”. Het onderzoek is begonnen met de centrale onderzoeksvraag:

Hoe gaan professionals in bouwprojecten om met audits als middel van controle door de opdrachtgever en welke gevolgen nemen zij in de praktijk waar van deze controle?

De onderzoeker volgde de door de respondenten bepaalde aandachtsgebieden die zich al snel manifesteerden: certificaten, contractuele eisen en de omgang met elkaar. Hierbij verwijderde het onderzoek zich ver van de oorspronkelijke uitgangspunten en konden de resultaten niet gekoppeld worden aan het oorspronkelijke theoretische kader. In de theorie omtrent tijdelijke organisaties is tijdens het onderzoek een kader gevonden waarin de resultaten van het onderzoek zich wél goed inpassen.

De resultaten van het onderzoek leidden uiteindelijk tot het voorstel voor een conceptueel model van controle op projecten volgens UAV GC¹ en een nieuwe, goed omkaderde en in de literatuur verankerde onderzoeksvraag:

Welke rol spelen projecteisen en audits in het sturingsproces in een bouwproject en hoe kunnen zij bijdragen aan een goede samenwerking tussen de partijen?

Het onderzoek suggereert twee parallelle controlesystemen in projecten, die niet met elkaar interageren: het management controlesysteem van de aannemer en het systeem van projecteisen en audits van de opdrachtgever. De rol van het systeem van de opdrachtgever binnen het project is nog weinig beschreven. Het voorliggende onderzoek identificeert succes- en efficiëntiefactoren en maakt hun eventuele relatie in de projectorganisatie zichtbaar. Vervolgonderzoek zal inzichten opleveren over de precieze aard van deze factoren en relaties.

Het onderzoek is verkennend van aard. De conclusies in dit onderzoek zijn geen sluitende bewijzen, maar moeten worden gezien als hypotheses. Het onderzoek suggereert diverse relaties, maar doet geen uitspraak over impact en precieze aard ervan.

Het onderzoek is doorgevoerd met een beperkt aantal respondenten in een tijd, waarin geïntegreerde contracten veel aandacht kregen. Of het belang van geïntegreerde contracten inderdaad zo groot is, als dit onderzoek doet voorkomen, zou een volgende onderzoeker kritisch moeten evalueren.

¹ UAV GC (Uniforme Administratieve Voorwaarden voor Geïntegreerde Contractvormen) is een administratief regelwerk voor bouwcontracten. Voor de leek is in bijlage G een illustratie toegevoegd van de verschillende contractvormen, die in dit onderzoek een rol hebben gespeeld.

INHOUDSOPGAVE

Abstract	2
1 Inleiding	5
1.1 Achtergronden en aanleiding	5
1.2 Relevantie van het onderzoek:	6
1.3 Doelstelling, vraagstelling	8
1.4 Centrale begrippen	8
1.5 Onderzoeksopzet/leeswijzer	9
2 Theoretisch kader	10
2.1 Vertrekpunten: Sturing, Audit, Neoliberalisme	10
2.2 Beantwoording theoretische onderzoeksvragen	15
2.3 Verdieping: Tijdelijke organisaties, contracten, vertrouwen	19
2.4 Samenvatting	25
3 Ontwerp en Verloop van het empirisch onderzoek	26
3.1 Initiële keuzes	26
3.2 Grounded Theory methode	27
3.3 Het perspectief van de professional	29
3.4 Verloop van het onderzoek	30
3.5 Validiteit/ methodologische issues	40
3.6 Samenvatting en conclusies	40
4 Onderzoekresultaten	42
4.1 Respondenten	42
4.2 Beantwoording van de eerste empirische deelvraag	42
4.3 Hoofdthema's zoals geïdentificeerd in het empirisch onderzoek	45
4.4 Samenvatting van de resultaten	56
5 Conclusies	57
5.1 Beantwoording oorspronkelijke probleemstelling en deelvragen	57
5.2 En wat houdt de professionals nou écht bezig?	59
5.3 Terugkoppeling uitkomsten naar theorie en praktijk	62
5.4 Aanbevelingen	63
5.5 Reflectie op het onderzoek	64
6 Bronvermelding	66
7 Bijlagen	72

Veel gebruikte afkortingen

GTA:	Grounded Theory Approach
UAV:	Uniforme Administratieve Voorwaarden voor de uitvoering van werken en van technische installatiewerken 2012 (UAV 2012)
UAV GC:	Uniforme Administratieve Voorwaarden voor Geïntegreerde Contractvormen
BWT:	Bouw- en woningtoezicht
MCS:	Management Controle Systeem

1 INLEIDING

1.1 Achtergronden en aanleiding

Het onderzoek richt zich op de veranderende vorm en rol van sturing in Nederlandse bouwprojecten. In beginsel is het onderzoeksgebied ingegeven door mijn eigen beroepspraktijk als bouwkundig ingenieur bij architecten- en ingenieursbureaus. Steeds meer collega's en ook ikzelf muteerden in de afgelopen 20 jaar van "doener" tot "checker" namens onze opdrachtgevers. Is er iets structureels gaande? En zo ja, wat is dat precies, wat is de oorzaak ervan en waar leidt het naartoe?

Neoliberalisme is vanaf de jaren 1980 het overheersende economische beleid in de kapitalistische wereldeconomie (Boas & Gans-Morse, 2009). Een van de gevolgen is een overheidsbeleid gekenmerkt door privatisering, bezuinigingen op sociale voorzieningen, deregulering, vrijhandel en vermindering van overheidsuitgaven om zo de rol van de publieke sector te verkleinen (Kickert, 2003). Op het gebied van bouwen leidde het tot het reduceren van de invloed en macht van publieke instanties ten gunste van de neoliberale governance mechanismes van concurrerende markten (Sager, 2009; Waterhout, Othengrafen, & Sykes, 2013). Publieke instanties als Rijkswaterstaat en Rijksgebouwendienst¹ bouwden hun ontwerp- en ontwikkelafdelingen af ten gunste van de markt (Dorée, 1996; Jacobs, Kuhlmann, Pries, & Bouman, 2012; Metze, 2010). Rond 1980 begon de opmars van de geïntegreerde contracten (GC) voor bouwprojecten, waarin steeds meer verantwoordelijkheden worden overgedragen aan uitvoerende partijen (Boes & Dorée, 2004). In tegenstelling tot de traditionele contractvorm wordt bij geïntegreerde contracten het ontwerp en de uitvoering door de opdrachtgever in één contract uitbesteed aan één opdracht nemende partij of een joint-venture. (Janssen, 2009). Opdrachtverstrekking bij GC gebeurt gedeeltelijk op basis van "functionele eisen". Functionele eisen zijn open voor interpretatie omdat meerdere oplossingsrichtingen (ontwerpen) moeten voldoen aan de opdracht. (Janssen, 2009). Dit opent de weg naar innovatieve en creatieve oplossingen vanuit de markt maar bemoeilijkt tegelijkertijd de kwaliteitscontrole door de opdrachtgever (Arditi & Gunaydin, 1997). Er is geen direct vergelijk meer mogelijk tussen de aanbestedingsstukken en het uitgevoerde werk (Janssen, 2009). Tegelijkertijd is de technisch-inhoudelijke kennis aan opdrachtgeverszijde sterk gereduceerd (Metze, 2010; Sager, 2009). Een dergelijke verhouding wordt beschreven door de agency theorie (Child, 2015). Door de kennisvoorsprong van de opdrachtnemer (de agent) heeft de opdrachtgever niet de middelen om volledige controle uit te oefenen. (Child, 2015).

In 1994 beschreef Power (Power, 1994) een snelle toename van het fenomeen audit, alsmede de "inflatie" van het begrip. Van origine is de audit een techniek voor de onafhankelijke controle van financiële stukken (Power, 2000). Ongeveer sinds de jaren 1980 worden audits echter gebruikt voor een variëteit aan andere onderwerpen (Power, 1994), ook in de bouwindustrie is een veelheid aan audits aanwezig (zie hoofdstuk 2.2.2). Power (1997) en Bovens (2005) zien de toename van audits in direct verband met het neoliberalisme. Flint

¹ Heden: Rijksvastgoedbedrijf

(1988) koppelt audit aan de agency theorie: er dient een relatie van accountability te zijn tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en er is sprake van complexe factoren in het proces waardoor monitoring en kwaliteitsbewaking niet eenvoudig te realiseren zijn. Audit is dan een methode voor risicobeheersing (Power, 1997). Er is discussie over de doelmatigheid van audits (Power, 2000). Power (1997) stelt de vraag, of de mogelijkheden van audits recht kunnen doen aan de verwachtingen, welke dysfunctionele bijverschijnselen ze hebben en of de behoefte aan controle niet misschien doorslaat. Juist het falen van audits doet de roep om meer en betere controle rijzen (Power, 1997). Hierdoor ontstaat uiteindelijk een werksfeer waar het afleggen van verantwoording belangrijker wordt dan het werk zelf (Power, 1997). Cooper (2001) beschrijft een vertrouwenscrisis die uiteindelijk leidt tot een controlestaat. “We have become profoundly distracted by worry that things might go wrong. So much so that we have lost sight of how to concentrate on the task of making things go right, or at least, better.” (Cooper, 2001, p. 349). Andere punten van kritiek zijn de kosten verbonden aan audits (Pollitt, 2013), het performance paradox (van Thiel & Leeuw, 2002) en het verzamelen van gegevens om symbolische redenen (Pollitt, 2013; Willems & Van Dooren, 2011).

Veel auteurs beweren dat de bouwindustrie verschilt van andere industrieën (Arditi & Gunaydin, 1997; Dubois & Gadde, 2002; Gadde & Dubois, 2010) en daarom niet op eenzelfde wijze benaderd kan worden (Dubois & Gadde, 2002). Deze verschillen zijn bijvoorbeeld het projectmatig werken in tijdelijke organisaties (Dubois & Gadde, 2002; Turner & Keegan, 2001), de eenmaligheid van de productie (Arditi & Gunaydin, 1997), de per project wisselende partners (Arditi & Gunaydin, 1997; Bresnen & Marshall, 2000), de directe invloed van de opdrachtgever op het product (Arditi & Gunaydin, 1997) en het proces (Eisma & Volker, 2014), en de wisselende productielocaties (Arditi & Gunaydin, 1997).

Samenvatting

Uit de persoonlijke observatie van de auteur is een verandering in haar eigen werkveld geconstateerd, een verschuiving van “doen” naar “checken” namens opdrachtgevers.

Zoals in veel andere branches, heeft het Neoliberalisme ook in de bouw tot grote veranderingen geleid.

Een van de gevolgen van het Neoliberalisme, dat voor andere branches beschreven is, is een toename van het gebruik van audits als middel van controle. Audits worden ook in de bouw veelvuldig gebruikt.

De bouw verschilt op veel aspecten van andere branches en onderzoek vraagt daarom een specifieke focus.

1.2 Relevantie van het onderzoek:

1.2.1 Theoretische relevantie

“The Audit Society” (Power, 1997) is een kritische verhandeling over de toename van audits en de daaraan ten grondslag liggende verwachtingen. “He (Power) has captured a widespread, but rather latent, sense of unease with the rise of monitoring and regulation and a resulting decline in trust.” (Humphrey & Owen, 2000). The audit society vond weerklink in heel Europa. De toename van audits wordt gezien als gevolg of bijverschijnsel

van het neoliberalisme (Kickert, 2003), de roep naar publieke accountability (Bovens, 2005; Bovens & Schillemans, 2014) en het verlies van vertrouwen (Cooper, 2001). Vooral op het gebied van zorg, onderwijs en het publieke bestel is uitgebreid onderzoek gedaan en er is tevens veel kritiek op de huidige praktijk geleverd (Bovens, 2005; Bovens, Schillemans, & Hart, 2008; Bowerman, Raby, & Humphrey, 2000; Cooper, 2001; Humphrey & Owen, 2000; Kickert, 2003; Pollitt, 2013; Schillemans & Bovens, 2015; Van Dooren, Bouckaert, & Halligan, 2015; van Thiel & Leeuw, 2002; Willems & Van Dooren, 2011). Wetenschappelijke publicaties omtrent de “Audit Society” en de bouwindustrie zijn in het geheel niet aangetroffen.

De voorwaarden, die in andere branches tot de “Audit Society” hebben geleid, zijn ook in de bouw aanwezig. Het neoliberalisme, dat als een van de oorzaken voor het fenomeen wordt gezien (Kickert, 2003) heeft ook in de bouwbranche voor veel verandering gezorgd (Dorée, 2004; Pries & Dorée, 2005). Nieuwe contractvormen verleggen de verantwoordelijkheden binnen een bouwproject en maken een directe vergelijking tussen uitschrijving en product onmogelijk (Janssen, 2009).

Gezien het feit dat audit zo’n belangrijke rol speelt in het publiek bestuur en er veel kritiek op is, en dezelfde voorwaarden ook gelden voor de bouw, is er behoefte om het fenomeen “Audit Society” in deze context nader te onderzoeken. Behalve alle overeenkomsten zijn er ook belangrijke verschillen tussen de bouw en andere branches, het kan daarom verwacht worden dat het verschijnsel in de bouw andere vormen aanneemt. Dit onderzoek richt zich op audits als middel van controle in bouwprojecten. Waarvoor en hoe worden audits ingezet, hoe gaan professionals hiermee om, en ervaren zij dysfunctionele bijverschijnselen? De scriptie zal een bijdrage leveren aan het verder ontwikkelen van de kennis rondom controlemechanismen in bouwprojecten en hun functioneren of disfunctioneren.

1.2.2 Praktische relevantie

De totale bouwsector is met ruim 62 miljard euro omzet, goed voor circa 4,5% van het bruto binnenlands product en voor bijna 300.000 banen¹. In bouwprojecten gaat veel publiek geld om, ongeveer 50% van de bouwproductie valt onder publiek opdrachtgeverschap (Hermans, Volker, & Eisma, 2014). Sinds de bouwfraude kijkt de maatschappij met argusogen naar de bouwsector (Dorée, 2004; Jacobs et al., 2012). Tegelijkertijd worden eisen steeds meer functioneel omschreven (Dorée, 1996; Janssen, 2009) en hebben opdrachtgevers minder technisch-inhoudelijke kennis dan vroeger (Boes & Dorée, 2013; Metze, 2010). In nieuwe contractvormen kan het uitgevoerde werk niet meer eenvoudig worden vergeleken met de aanbestedingsstukken omdat ontwerp en technische uitwerking bij de uitvoerende partijen worden neergelegd (Janssen, 2009). Opdrachtgevers in bouwprojecten willen ervan verzekerd zijn dat het geleverde product voldoet aan de eisen, dat er kwaliteit wordt geleverd en dat er goed gebruik wordt gemaakt van financiële en andere middelen (Hermans et al., 2014).

Audits worden gebruikt als middel van indirecte controle tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Hoe deze audits worden gebruikt en of zij de gewenste resultaten opleveren, is voor de praktijk van groot belang.

¹ Bron: Bouwend Nederland, <http://www.bouwendnederland.nl/feitenencijfers>; 19-08-2017; getallen over het jaar 2016.

1.3 Doelstelling, vraagstelling

Doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de ervaringen van professionals in de bouwsector met audits als middel van control. Het onderzoek zal bijdragen aan een beter begrip van de functionele en dysfunctionele aspecten van audits in bouwprojecten.

Centrale onderzoeksvraag:

Hoe gaan professionals in bouwprojecten om met audits als middel van controle door de opdrachtgever en welke gevolgen nemen zij in de praktijk waar van deze controle?

Om deze vraag te beantwoorden, zijn deelvragen geformuleerd.

Theoretische vragen

Wat is er in de literatuur bekend over control en audits?

Waar en hoe worden audits aangetroffen in bouwprojecten?

Empirische vragen

Hoe ervaren bouwprofessionals de aanwezigheid van audits in de bouw?

Hoe zien bouwprofessionals de functie van audits?

Hoe beoordelen de bouwprofessionals het functioneren van audits, en wat verwachten zij in dit opzicht van de toekomst?

Dit onderzoek is uitgevoerd vanuit een interpretivistische benadering. Doel is het verkrijgen van inzicht in de ervaringen van bouwprofessionals met audits als middel van controle door de opdrachtgever. Het gaat in dit onderzoek niet om een objectieve waarheid of een handleiding voor succesvol auditeren. Het gaat erom hoe mensen in de praktijk hun veranderende omgeving begrijpen, welke conclusies ze voor zichzelf trekken en wat ze van de toekomst verwachten.

1.4 Centrale begrippen

De afstudeerkring Autonomie en Sturing richt zich op het spanningsveld tussen vrijlaten en controleren binnen veranderende organisaties. Binnen dit kader richt deze scriptie zich op het perspectief van de professional op één van de controlemiddelen in bouwprojecten. Als “klimop” voor de focus is het begrip “audit society” gebruikt.

In eerste instantie is de vraag van belang, om wat voor soort organisatie het bij een bouwproject eigenlijk gaat, welke verandering willen wij onderzoeken, wat bedoeld is met de term “professional” en wat de positie van de audit is als onderdeel van sturing.

1.4.1 Bouwproject

Een bouwproject begint met een behoefte en eindigt met de afsluitende overdracht van een bouwwerk aan de opdrachtgever. De organisatie die een project uitvoert is altijd tijdelijk van aard (Arditi & Gunaydin, 1997;

Turner & Müller, 2003). We hebben te maken met een groot aantal actoren waarvan de onderlinge verplichtingen door contracten geregeld zijn (Dorée, 1996).

De bouwprojecten waarop dit onderzoek betrekking heeft, zijn middelgroot tot groot en worden in opdracht gegeven door professionele opdrachtgevers of de overheid. Zeer kleine en kleine bouwprojecten (zoals bijgebouwen, verbouwingen en eengezinshuizen) blijven buiten beschouwing.

1.4.2 Professional

De eenheid van analyse is de “professional”. Er is geen eenduidig concept van wat een professional eigenlijk is. (Bottery, 1996). Volgens Raelin (Raelin, 1989) is het onderscheid tussen professionals en management het domein van de autonomie: Strategische autonomie gaat over het bepalen van organisatiedoelen en -middelen en is voor het grootste gedeelte het domein van het management (Raelin, 1989). Operationele autonomie is de vrijheid, de middelen voor het bereiken van een vooraf bepaald doel naar eigen inzicht in te vullen en is het domein van de professionals (Raelin, 1989).

In dit onderzoek wordt de term professional als volgt gebruikt: Mensen met specialistische, technische kennis in het vakgebied bouw, minimaal met een Hbo-opleiding en relevante ervaring. De dagelijkse werkzaamheden bestaan uit: ontwerp, inkoop, controle/toezicht, coördinatie en advieswerkzaamheden. Directe uitvoerende beroepen (tegelszetters, timmermannen etc) komen in dit onderzoek niet aan bod. De professionals in dit onderzoek beschikken in hun dagelijkse werkzaamheden over vrije beslissingsruimte.

1.4.3 Sturing/ control

In dit onderzoek worden de begrippen control en sturing synoniem gebruikt.

Sturing staat centraal in managementprocessen (Child, 2015). Sturingssystemen bestaan uit meerdere componenten die gezamenlijk moeten waarborgen dat een organisatie haar doelen bereikt (Child, 2015). Simons (Simons, 1994) omschrijft vier hefbomen van sturing, die, mits in goed evenwicht gebruikt, elkaar versterken bij het bereiken van de organisatiedoelen: *Diagnostic control systems; beliefs systems; boundary systems and interactive control systems*. In deze indeling vallen audits binnen de diagnostic control systems, daarmee zijn bedoeld: de routines en procedures die worden gebruikt om de voortgang en waardecreatie te monitoren en ze tegen de doelen af te wegen (Simons, 1994).

1.5 Onderzoeksopzet/leeswijzer

In het volgende hoofdstuk 2 worden de begrippen en theorieën, die in dit onderzoek een rol spelen, nader toegelicht.

In hoofdstuk 3 neem ik de lezer mee op reis door het onderzoek. De verschillende fases worden toegelicht in de volgorde, waarin ze zich hebben afgespeeld. Tevens worden de keuzes die in iedere fase gemaakt zijn, toegelicht. Aan het einde van het hoofdstuk wordt ingegaan op validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek.

In hoofdstuk 4 worden de resultaten van het onderzoek toegelicht.

In hoofdstuk 5 worden de resultaten teruggekoppeld naar de oorspronkelijke vraagstelling en wordt ook toegelicht wat het onderzoek buiten deze vragen heeft opgeleverd.

2 THEORETISCH KADER

Dit tweede hoofdstuk beschrijft het theoretische kader dat voor en tijdens het onderzoek werd ontwikkeld.

Aan de basis van het onderzoek stond een aantal publicaties. Gaandeweg het empirische onderzoek werd in de literatuur gezocht naar gegevens over de zich uitende concepten.

Een van de moeilijkheden in het opschrijven van onderzoek met Grounded Theory bestaat erin dat de gangbare vormen geen recht doen aan het onderzoeksverloop (Goulding, 2002; Suddaby, 2006). In dit onderzoeksrapport volgt het theoretisch kader en de inzichten die gedurende het onderzoek gevonden werden. Het hoofdstuk theoretisch kader is opgebouwd als volgt

Paragraaf 2.1: Vertrekpunten: Sturing, Audit, Neoliberalisme

Paragraaf 2.2: Beantwoording van de theoretische onderzoeksvragen

Paragraaf 2.3: Verdieping: Tijdelijke organisaties, contracten, vertrouwen

2.1 Vertrekpunten: Sturing, Audit, Neoliberalisme

Aan het begin van dit onderzoek stond de publicatie “The Audit Society” (Power, 1997) en de herkenning van de hierin beschreven ontwikkelingen door de onderzoeker. Het onderzoek is ingestoken vanuit de notie dat de ontwikkelingen die in andere branches geleid hebben tot de “Audit Society¹” ook in de bouw aanwezig zijn, dat audits eveneens in de bouw aanwezig zijn en dat het daarom interessant is het fenomeen te onderzoeken voor deze branche. Hiervoor is literatuur verkend over het onderwerp sturing in het algemeen, over de audit als methode van sturing in het bijzonder, de bekende dysfunctionele bijverschijnselen van audits en het neoliberalisme dat als een van de veroorzakers van de “Audit Society” en een belangrijke driver voor veranderingen in de bouwbranche geldt.

2.1.1 Sturing (controle)

Begrippen en ontwikkeling

De begrippen sturing en controle worden in dit onderzoek synoniem gebruikt. Woorden.org² definieert sturing als “het zorgen dat (iets of iemand) doet of gaat zoals het moet” en het Cambridge Online Dictionary³ geeft voor control de omschrijving “to order, limit, or rule something, or someone's actions or behaviour”.

Child (2015, p. 143) noemt sturing een “ongrijpbaar concept”, dat ondanks zijn vage definitie centraal staat in het managementproces.

In de literatuur kunnen vele omschrijvingen van het begrip control worden teruggevonden, met allerlei onderverdelingen en specificaties. De klassieke organisatie-theorieën van Taylor (Scientific Management), Fayol en Weber (Bureaucratie) gaan allen ervan uit dat een organisatie een leiding heeft die een duidelijk doel definieert en taken die tot het bereiken ervan uitgevoerd moeten worden (Child, 2015). Taken worden

¹ Audit Society is een kritisch begrip, zie hoofdstuk 2

² www.woorden.org; 28-06-2017

³ www.dictionary.cambridge.org, 28-06-2017

hiërarchisch van boven naar beneden doorgegeven en hun uitvoering conform de eisen kan eenvoudig worden gecontroleerd (Child, 2015). Definities van control zoals “Op schema blijven.” (Merchant, 1985, in Herath, 2007), “Het proces van het begeleiden van een aantal variabelen om een vooropgezet doel te bereiken.” (Anthony e.a., 1989, in Herath, 2007) en “Ervoor zorgen dat iemand en/ of iets die een rol speelt het vastgestelde script volgt.” (Macintosh & Quattrone, 1994) sluiten nauw aan bij deze theorieën.

De klassieke organisatiemodellen en de daaraan verbonden sturingssystemen kregen van begin af aan kritiek, maar staan sinds de jaren 1980 van de vorige eeuw sterk onder druk (Burnes, 2014; Child, 2015). Sturing in organisaties wordt nu veel breder gezien dan het geven van bevelen en het afvinken van taken (Child, 2015). Het omvat aspecten van strategie, organisatiecultuur, medewerkersmotivatie, performance management en output control (Child, 2015). “Het gaat er bij control om dat managers activiteiten uitvoeren die helpen verzekeren dat medewerkers doen wat het beste is voor de organisatie.” (Merchant & Van der Stede, 2012) sluit aan bij deze bredere definitie van control.

Agency conflict

In een bouwproject laat een opdrachtgever werk uitvoeren door een aannemer. Voor het werk formuleert hij bepaalde eisen, over het algemeen in de vorm van een ontwerp of bestek (tekeningen en omschrijvingen), minder vaak door een functionele vraagspecificatie (een tekstuele toelichting op de prestaties van het uit te voeren werk) (Pries, 2005 #16).

Agency theorie (of Principal-Agent-Theory) beschrijft de verhouding tussen een opdrachtgever (principal) en opdrachtnemer (agent) (Child, 2015). Agency theorie wordt veel gebruikt in studies over organisaties, waar eigendom en dagelijks bestuur gescheiden zijn (Bevir, 2012). Een agency verhouding is een contract waarin een partij (de opdrachtgever) een andere partij (de opdrachtnemer) de opdracht geeft om namens hem een dienst uit te voeren waarbij de beslissingsautoriteit wordt overgedragen aan de agent (Müller & Turner, 2005). De opdrachtnemer heeft een kennisvoorsprong op de opdrachtgever, wat omschreven wordt met het begrip “informatie-asymmetrie” (Child, 2015). Deze asymmetrie kan de opdrachtnemer gebruiken om buiten of zelfs tegen het belang van de opdrachtgever, het eigen belang te dienen (Child, 2015). De opdrachtgever heeft niet de middelen om directe controle uit te oefenen (Child, 2015). Een oplossing voor het agency conflict wordt vaak gezocht in het stroomlijnen van de belangen van principaal en agent (Child, 2015).

Management Controlesystemen

Management control is het proces waarmee managers andere leden van een organisatie beïnvloeden om de strategie om te zetten in acties (Anthony & Govindarajan, 2007). Management controlesystemen bestaan uit een opeenvolgende set van acties of activiteiten dat beschreven is om een gewenst management doel te bereiken (Anthony & Govindarajan, 2007). Deze systemen worden samengesteld uit verschillende componenten (Child, 2015).

Een veelgebruikt raamwerk zijn de vier “levers of control” van Simons (Simons, 1994): *Diagnostic control systems; beliefs systems; boundary systems and interactive control systems* vormen de elementen van een omvattend controlesysteem (Simons, 1994). Als deze elementen in goed evenwicht worden gebruikt, zetten zij machtige krachten in gang die elkaar versterken (Simons, 1994).

- Interactieve controlesystemen worden gebruikt, om de strategie van een organisatie te bepalen, af te wegen tegen veranderende randvoorwaarden en eventueel te wijzigen.
- Boundary systems leggen de grenzen van het geoorloofde binnen een organisatie vast.
- Beliefs systems spelen in op de normen en waarden, die binnen een organisatie gelden.
- Diagnostische controlesystemen zijn de routines en procedures die binnen een organisatie worden gebruikt om de voortgang en waardecreatie te monitoren en tegen de doelen af te wegen (Simons, 1994).

Effect van controle op individuen

In bijna alle organisaties bestaat een spanningsveld tussen sturing en autonomie (Burke, 1970; de Caluwé & Vermaak). Hiërarchische managers proberen professionals te laten doen wat managers willen, maar de professionals willen sturing en beheersing vermijden, zeker als dit tegenstrijdig is met wat zij zelf willen doen (de Caluwé & Vermaak, p. 30). Meestal blijven deze spanningen latent, maar als ze manifest worden kunnen ze de samenwerking in de weg staan (Sorensen & Sorensen, 1974). Ze roepen namelijk defensieve reacties op bij de betrokken actoren (Hanson, 1976), wakkeren negatieve gevoelens van professionals ten aanzien van managers aan (Xin & Pelled, 2003), leiden tot ontevredenheid over het werk (Sorensen & Sorensen, 1974) en zorgen voor slechter presteren in de organisatie (Pondy, 1967).

2.1.2 Audit

Binnen de hiervoor genoemde “levers of control” (Simons, 1994) vallen audits in de categorie diagnostische controles. Er wordt een controle uitgevoerd ten opzichte van vooraf vast gelegde criteria. Een audit kan niet los worden gezien van zijn referentiekader (*The ASQ Auditing Handbook*, 2012). Het controlemechanisme bestaat uit een feed-forward gedeelte, namelijk het vastleggen van de uitgangspunten, en een feedback gedeelte, de audit zelf (*The ASQ Auditing Handbook*, 2012). Tijdens de audit wordt het werk, de medewerker, of het product getoetst aan de hand van de uitgangspunten (*The ASQ Auditing Handbook*, 2012).

Definities

Van origine is de audit een techniek voor de onafhankelijke controle van financiële stukken (Power, 2000). Ongeveer sinds de jaren 1980 worden audits echter gebruikt voor een variëteit aan onderwerpen, waaronder milieu audits, value-for-money audits, management audits, forensische audits, audits over intellectueel eigendom, medische audits, onderwijs audits en nog vele anderen (Power, 1994).

Power (1997) omschrijft gezamenlijke kenmerken van audits als

- onafhankelijkheid van het onderwerp van de audit
- technische werkzaamheden in de vorm van het verzamelen van bewijs en de examinering van documentatie
- het verwoorden van een standpunt op basis van deze bewijzen
- een duidelijke definitie van het object van de audit

Flint (1988) koppelt audit direct aan de agency theorie. Volgens Flint is er bij auditeren een relatie van accountability tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en is er sprake van complexe factoren in het proces,

waardoor monitoring en kwaliteitsbewaking niet eenvoudig te realiseren zijn (Flint, 1988). De audit is dan een methode voor risicobeheersing (Power, 1997).

Audits kunnen volgens meerdere criteria worden onderscheiden. Ten eerste naar het object van de audit in product-, proces- en systeem-audits. Ten tweede naar de uitvoerende partij in interne (1st party), extern klant-geïnitieerde (2nd party) en extern onafhankelijke (3rd party) audits. Een derde onderscheiding is die tussen certificerende audits, performance audits en compliance audits (*The ASQ Auditing Handbook*, 2012).

Voor bouwprojecten zijn definities voor audit te vinden in normen, die verbonden zijn aan certificaten. De in de bouwindustrie veel gebruikte NEN EN ISO 9000:2005 Kwaliteitsmanagementsystemen definieert audit als: *“Een systematisch, onafhankelijk en gedocumenteerd proces voor het verkrijgen van auditbewijsmateriaal en het objectief beoordelen daarvan om vast te stellen in welke mate aan overeengekomen auditcriteria is voldaan.”*

De stichting railAlert¹, belast met arbeidsveiligheid op het spoor, geeft in haar begrippenlijst een soortgelijke definitie: *“Onafhankelijke toetsing/beoordeling van een activiteit, proces, systeem of organisatie op basis van een vooraf overeengekomen expliciete norm.”*

De UAV GC gebruikt het begrip audit exclusief voor controles op het projectkwaliteitsplan. Een projectkwaliteitsplan is een project specifieke invulling van hetgeen in het kwaliteitsmanagementsysteem van een aannemer staat. Deze begripsdefinitie is nauw gericht op managementsystemen en negeert een groot deel van het spectrum van de audit, zoals die in dit onderzoek is gebruikt.

Gebruikte definitie in dit onderzoek

In dit onderzoek wordt het begrip audit vanuit de literatuur van Power (1997) en Flint (1988) als volgt gedefinieerd:

- het toetsen van een product, persoon of procedure aan de hand van op voorhand overeengekomen, objectieve uitgangspunten
- waarbij de toets duidelijk gedocumenteerd wordt en een oordeel wordt afgegeven over compliance met de uitgangspunten
- waarbij een relatie van accountability bestaat tussen een opdrachtgever en een opdrachtnemer

Er wordt onderscheiden tussen certificerende en compliance audits (*The ASQ Auditing Handbook*, 2012).

“The Audit Society”: Kritiek op audit

1994 beschreef Michael Power in *“The Audit Explosion”* (1994) een snelle toename van het fenomeen audit in Groot Brittannië, alsmede de “inflatie” van het begrip. De toename van audits als middel van control werd door veel auteurs in Europa bevestigd (Bowerman et al., 2000; Maijor, 2000) (Buijink et al. 1998; Meuwissen 1999). De vraag wordt gesteld, of de mogelijkheden van audits recht kunnen doen aan de verwachtingen, welke

¹ www.railalert.nl

dysfunctionele bijverschijnselen ze hebben en of de behoefte aan controle niet misschien doorslaat (Power, 1997).

Power (1997) beschrijft hoe juist het falen van audits de roep om meer en betere controle doet rijzen en het afleggen van verantwoording belangrijker wordt dan het werk zelf. Cooper (2001) beschrijft een vertrouwenscrisis, die uiteindelijk leidt tot een controlestaat. “We have become profoundly distracted by worry that things might go wrong. So much so that we have lost sight of how to concentrate on the task of making things go right, or at least, better.” (Cooper, 2001, p. 349). Andere punten van kritiek zijn de kosten verbonden aan audits (Pollitt, 2013), het performance paradox (van Thiel & Leeuw, 2002) en het verzamelen van gegevens om symbolische redenen (Pollitt, 2013; Willems & Van Dooren, 2011). Bovens et al (2008) claimen dat er in het publieke domein een ‘accounting overload’ bestaat. Performance audit in het onderwijs gaat vaak begeleid van het inspelen van de audit targets op de vastgestelde eisen, ook als dat tegen het organisatiedoel ingaat (van Thiel & Leeuw, 2002). O’Neill (2002) ziet de oplegging van steeds meer administratieve, institutionele en professionele controle als een bedreiging voor het functioneren van functie bekleders.

2.1.3 De oorzaak van de Audit Society: Neoliberalisme

Neoliberalisme

Power (2000), Bovens (2005) en Kickert (2003) zien een direct verband tussen het neoliberalisme en de toename van audits.

Neoliberalisme is het vanaf de jaren 1980 internationaal overheersende economische beleid in de kapitalistische wereldeconomie (Boas & Gans-Morse, 2009). Het neoliberalisme was bijzonder sterk in het Verenigd Koninkrijk (UK) en de Verenigde Staten, maar ook in Nederland (Hendriks & Tops, 2003). Een van de gevolgen is een overheidsbeleid gekenmerkt door privatisering, bezuinigingen op sociale voorzieningen, deregulering, vrijhandel en vermindering van overheidsuitgaven, om zo de rol van de publieke sector te verkleinen (Kickert, 2003). Deze veranderingen vallen onder het begrip “new public management”.

Accountability is de verplichting van een persoon of organisatie haar handelingen tegenover een andere betrokken partij uit te leggen en te rechtvaardigen (Bovens, 2005). De ontwikkeling van public accountability gaat parallel met new public management. Er moet immers op worden toegezien, dat de publieke middelen zo efficiënt mogelijk ingezet worden (Bevir, 2012). Met betrekking tot public accountability dienen audits het doel van het zichtbaar maken van performance en compliance en het voorkomen van fraude (Kickert, 2003). Deze audits legitimeren publiek bestuur.

Op het gebied van bouwen leidde het neoliberalisme het tot het reduceren van de invloed en macht van publieke instanties ten gunste van de neoliberale governance mechanismes van concurrerende markten (Sager, 2009; Waterhout et al., 2013). Publieke instanties als Rijkswaterstaat en de Rijksgebouwendienst¹ bouwden hun ontwerp- en ontwikkelafdelingen af ten gunste van de markt (Dorée, 1996; Jacobs et al., 2012; Metze, 2010). Woningcorporaties moesten zich midden jaren 1995 omvormen tot “maatschappelijke ondernemingen”, de subsidies werden gestopt. Tegen het einde van de eeuw veranderde de inkoopstrategie

¹ Heden: Rijksvastgoedbedrijf

door lokale overheden langzaam in de richting van meer openbare aanbestedingen en het gebruik van innovatieve en meer geïntegreerde contracten zoals Engineering & Construct en Design & Construct (Boes & Dorée, 2013). In tegenstelling tot de traditionele contractvorm wordt bij geïntegreerde contracten het ontwerp en de uitvoering door de opdrachtgever in één contract uitbesteed aan één opdracht nemende partij of een joint-venture (Janssen, 2009). Deze partij verzorgt de ontwerpdocumenten, verkrijgt de vergunningen en maakt uiteindelijk het bouwwerk (Noordhuis & Vrijhoef, 2011). De opdrachtgever vervult een regierol (Boes, Dorée, & van der Veen, 2004). Opdrachtverstrekking bij GC gebeurt gedeeltelijk op basis van “functionele eisen”. Functionele eisen zijn open voor interpretatie omdat meerdere oplossingsrichtingen (ontwerpen) kunnen voldoen aan de gestelde eisen (Janssen, 2009). Dit opent de weg naar innovatieve en creatieve oplossingen vanuit de markt, maar bemoeilijkt tegelijkertijd de kwaliteitscontrole door de opdrachtgever (Arditi & Gunaydin, 1997).

2.2 Beantwoording theoretische onderzoeksvragen

Er is een tweetal theoretische onderzoeksvragen geformuleerd.

1. *Wat is er in de literatuur bekend over control en audits?*
2. *Waar en hoe worden audits aangetroffen in bouwprojecten?*

Vraag 1 is gericht op de aanwezige literatuur en is in het voorgaande paragraaf 2.1 uitgewerkt. Hieronder wordt het antwoord in paragraaf 2.2.1 kort samengevat.

In paragraaf 2.2.2 wordt antwoord gegeven op de tweede vraag. Dit antwoord komt niet vanuit de wetenschappelijke literatuur maar vanuit praktijkhandboeken, wetteksten en vakpublicaties. De inhoudelijke kennis van de onderzoeker zelf speelt in dit antwoord een grote rol. De antwoorden zoals hieronder geformuleerd vormden het vertrekpunt van de dataverzameling.

2.2.1 Vraag 1: Wat is er in de literatuur bekend over sturing en audits?

Deze vraag wordt uitvoerig in paragraaf 2.1 beantwoord. Dit antwoord kan als volgt worden samengevat:

Samenvatting van de theorie omtrent sturing

Met sturing wordt bedoeld het proces waarmee managers andere leden een organisatie beïnvloeden om de strategie om te zetten in acties. Een belangrijke theorie omtrent sturing is de agency theorie. Deze theorie beschrijft het conflict tussen het overdragen van beslissingsbevoegdheid en de behoefte aan controle. Sturing wordt verwezenlijkt door middel van het gebruik van managementcontrolesystemen (MCS). Deze systemen bestaan over het algemeen uit meerdere componenten en worden individueel per organisatie ingezet/samengesteld. Audits worden ingezet, om vooraf bepaalde doelen of afspraken te controleren. Er is een aantal dysfunctionele bijverschijnselen van audits bekend. Het neoliberalisme heeft voor een toename van zowel aantal als ook toepassingsgebieden van audits geleid.

2.2.2 Vraag 2: Waar en hoe worden audits aangetroffen in bouwprojecten?

Definitie in paragraaf 2.1.2

Met Audit wordt bedoeld: Het toetsen van een product, persoon of procedure aan de hand van op voorhand overeengekomen, objectieve uitgangspunten; waarbij de toets duidelijk gedocumenteerd wordt en een oordeel wordt afgegeven over compliance van de uitgangspunten en waarbij een relatie van accountability bestaat tussen een opdrachtgever en een opdrachtnemer. Er wordt onderscheid gemaakt tussen certificerende en compliance audits.

In hoofdstuk 2.1.2 is een definitie van de audit geformuleerd die voor dit onderzoek maatgevend is. Hieronder volgt een lijst van procedures, die in de bouwindustrie een rol spelen en overeenkomen met bovenstaande definitie. Audit-achtige controles spelen in de UAV GC een grote rol. Op pagina 67 van de UAV GC wordt “toetsen” gedefinieerd: “Toetsen omvat een veelheid aan controlerende activiteiten die er alle op gericht zijn na te gaan of de opdrachtnemer de werkzaamheden (heeft) verricht conform de bepalingen van de overeenkomst.” Het primaire doel van toetsing is de opdrachtgever inzicht te geven in de wijze waarop de opdrachtnemer de overeenkomst uitvoert (Bleeker, Herber, & van der Zijpp, 2016). De toetsen zoals omschreven in de UAV GC komen allen overeen met de definitie van een audit in dit onderzoek en zijn in de volgende lijst opgenomen.

1. Productcertificaten op bouwstofniveau:

- Grondstoffen en halfproducten: Deze certificaten zijn niet weg te denken uit de bouwkolom. Grondstoffen, bouwelementen, prefab onderdelen, alles komt met een productcertificaat op de bouwplaats. Het veruit bekendste keurmerk is het KOMO-certificaat. De certificaathouders worden regelmatig geauditeerd, om het certificaat te mogen houden.
- Attesten: Attesten lijken op productcertificaten, maar attesteren aanvullend een bepaalde prestatie. Hiervoor worden zij in de praktijk of in een testomgeving getest. Een typisch voorbeeld zijn brandwerende deuren en kozijnen.
- Attest-met-productcertificaat: Een combinatie uit twee bovenstaande.

Deze productcertificaten/ -audits spelen in dit onderzoek geen rol, omdat de directe relatie van accountability tussen de opdrachtgever van het project en de certificaathouder ontbreekt. De certificaten worden over het algemeen wel door opdrachtgevers geëist. Het is de taak van de aannemer om hiermee bij de inkoop rekening te houden en de certificaten bij een projectaudit te kunnen voorleggen.

2. Productcertificaten op projectniveau:

- Energieindex of energielabel: één van beiden is wettelijk verplicht voor nieuwbouwwoningen. De waarden worden bepaald aan de hand van tabellen en zijn gekoppeld aan het woningwaarderingstelsel. Energie-indexen mogen alleen worden afgegeven door gecertificeerde energieadviseurs.

- Duurzaamheid: Er zijn verschillende keurmerken voor de duurzaamheid van een project. Voorbeelden zijn: BREEAM-NL (Building Research Establishment Environmental Assessment Method), LEED (Leadership in Energy & Environmental Design). Ook hier geldt dat de certificaten worden uitgegeven door gecertificeerde bedrijven. Het staat opdrachtgevers vrij, om deze certificaten te gebruiken/te eisen.
3. Persoonscertificaten: Dit zijn certificaten, die verbonden zijn aan de competenties van werknemers. Zo moet op bouwplaatsen altijd een bepaald aandeel hulpverleners aanwezig zijn, en veel opdrachtgevers eisen VCA diploma's (Veiligheid, Gezondheid en Milieu (VGM) Checklist Aannemers) voor personeel op bouwplaatsen. Andere certificaten (of diploma's) gaan over werken op hoogte, hijsen, omgang met gevaarlijke stoffen, etc.
Deze certificaten/ -audits spelen in dit onderzoek geen rol, omdat de directe relatie van accountability tussen de opdrachtgever van het project en de certificaathouder ontbreekt. Het bezit van deze certificaten wordt aangestuurd door de kwaliteitsmanagementsystemen, die wél een rol spelen in het onderzoek.
 4. Omgevingsvergunning: Om de vergunning verleend te krijgen, dient een opdrachtgever een aanvraag in bij Bouw- & woningtoezicht. Deze aanvraag wordt door ambtenaren getoetst aan de omgevingswet, waarbij deze toets steekproefsgewijs is. De aanvrager kan uit een vergunning geen rechten ontleen, indien het plan ondanks de afgegeven vergunning toch in strijd is met de wet. Met de invoering van de Wet Kwaliteitsborging voor het Bouwen (zie paragraaf xx) zal deze toets beperkt worden.
 5. Gemeentelijk toezicht: Toezichthouders van bouw- & woningtoezicht bezoeken periodiek de bouwplaats en controleren of het uitgevoerde werk overeenkomt met vergunde stukken. Met de invoering van de Wet Kwaliteitsborging voor het Bouwen (zie paragraaf xx) zal dit toezicht geprivatiseerd worden.
 6. Procescertificaten: Bedrijven, die bepaalde werkzaamheden verrichten, kunnen hiervoor procescertificaten bezitten. De meest bekende is de KOMO Instal¹ en de KOMO Afbouw. *“Onder een proces wordt verstaan: Het aanbrengen, installeren, monteren, verwerken van producten, bouwsystemen, bouwdelen en installaties in bouwwerken c.q. infrastructuur. Het eindresultaat van een realisatieproces moet voldoen aan alle Nederlandse regelgeving die voor het eindresultaat van het proces van belang zijn, zoals Bouwbesluit 2012 en/of het Besluit bodemkwaliteit. Met deze procescertificaten wordt aangetoond dat aan de betreffende eisen wordt voldaan.”*² Procescertificaten kunnen door opdrachtgevers worden geëist.
 7. Kwaliteitsmanagement Systemen: Het eisen van een gecertificeerd kwaliteitsmanagement is een keuze van opdrachtgevers. In de praktijk is dit standaard bij grote projecten. Grote aannemers en adviesbureaus zijn vaak ISO 9001 gecertificeerd, maar andere systemen zijn toegestaan. Andere systeem certificaten als OHSAS, CO2 ladder, Veiligheidsladder, etc, worden veelal ingezet als

¹ Vroeger: Gecertificeerd Waarborginstallateur

² Website KOMO: <http://www.komo.nl/certificaten/type-certificaten/procescertificatie/>

gunningscriteria volgens EMVI¹. De hiervoor uitgevoerde audits worden door de certificerende instelling doorgevoerd. Het bezit van het certificaat is een rechtstreekse eis van de opdrachtgever aan de opdrachtnemer.

8. Periodieke bouwplaatsinspecties: Het komt geregeld voor dat opdrachtgevers ervoor kiezen geen opzichter meer op de bouwplaats te hebben. In plaats daarvan laten zij periodiek inspecties uitvoeren, waarin de voortgang aan de hand van de planning en de kwaliteit aan de hand van de contractdocumenten worden gecontroleerd.
9. Keuring ten behoeve van oplevering: De oplevering van een project bestaat uit drie stappen: Melding van de opdrachtnemer dat het werk gereed is, keuring door de opdrachtgever, aanvaarding -al dan niet onder voorbehoud- of weigering van het werk. Tijdens de keuring wordt het werk gecontroleerd aan de hand van uitgangspunten van de contractdocumenten en de tussentijdse afspraken en wijzigingen. Bij voorbehoud en weigering deelt de opdrachtgever de redenen hiervoor aan de aannemer mede. De details van een oplevering zijn geregeld in UAV, AVA² en Burgerlijk Wetboek. Bij een project conform UAV wordt de keuring over het algemeen doorgevoerd door de opzichter in samenwerking met de opdrachtgever.
10. Kwaliteitsplan (UAV GC): Het opstellen van een project specifiek kwaliteitsplan is in UAV GC een verplichting van de aannemer. Het kwaliteitsplan bevat een projectspecifieke invulling van hetgeen in het kwaliteitsmanagementsysteem van de aannemer staat. De opdrachtgever heeft het recht om de aannemer hierop te controleren. Deze controle wordt in de UAV GC omschreven als "Audit".
11. Toetsing ontwerpwerkzaamheden (UAC GC): De opdrachtgever kan (en zal) de aannemer in de vraagspecificatie een toetsingsplan ontwerpwerkzaamheden opleggen. Hierin bepaalt hij, welke documenten de aannemer moet aanbieden om aan te tonen dat het ontwerp voldoet aan hetgeen in de vraagspecificatie is geëist. Het toetsen van het ontwerp is een bevoegdheid en geen verplichting van de opdrachtgever en de aannemer kan hieruit geen rechten ontleen.
12. Keuringen (UAV GC): Het maken van een keuringsplan voor de uitvoeringsfase kan (en zal) door de opdrachtgever worden opgelegd aan de aannemer. Hierin wordt bepaald, wat de aannemer gaat keuren, door wie, hoe, hoe vaak, etc. Van deze keuringen levert hij verplicht rapporten aan de opdrachtgever aan. De opdrachtgever kan deze documenten controleren, keuringen bijwonen, en hij kan keuringen verbinden aan stoppunten.
13. Acceptatie (UAC GC): In een acceptatieplan geeft de opdrachtgever bij de vraagspecificatie aan, op welke momenten het werk gestopt moet worden tot in het plan genoemde documenten³ en specifieke werkzaamheden geaccepteerd zijn. De te accepteren documenten en specifieke

¹ EMVI: Economisch Meest Voordeling Inschrijving. Bij gunning volgens EMVI worden naast de aanneemsom ook andere criteria voor de gunning in aanmerking genomen. Deze criteria worden door de opdrachtgever per project bepaald.

² AVA: Algemene Voorwaarden voor Aanneming van werk; uitgegeven door Bouwend Nederland met kleine werken als doelgroep

³ Bijvoorbeeld ontwerpdocumenten

werkzaamheden dienen in het plan expliciet te worden genoemd. Acceptatie gaat een stap verder dan toetsing. De opdrachtgever moet anders dan bij toetsing, uitdrukkelijk aangeven aan de opdrachtnemer of hij tot acceptatie overgaat. De acceptatiebevoegdheid van de opdrachtgever wordt daarbij gelimiteerd door de inhoud van een door hemzelf opgesteld acceptatieplan, waarin precies is vastgelegd wat de opdrachtnemer ter acceptatie aan de opdrachtgever dient voor te leggen en welke termijnen daarvoor gelden.

Samenvatting/ conclusie

Audits komen in de bouwindustrie veelvuldig voor.

Voortgang van het onderzoek

Een aantal van boven opgesomde audits zal in dit onderzoek geen rol spelen, omdat de relatie van accountability geen directe is tussen opdrachtgever en opdrachtnemer in een bouwproject.

2.3 Verdieping: Tijdelijke organisaties, contracten, vertrouwen

Tijdens de interviews nam het onderzoek een onverwachte richting. Naderhand gezien is de tweede deelvraag, “Waar en hoe worden audits aangetroffen in bouwprojecten?” van weinig relevantie. De respondenten waren in veel voorkomende audits weinig geïnteresseerd, tevens werden geen overeenkomsten met de literatuur omtrent de “Audit Society” gevonden, en ook dysfunctionele aspecten van audits werden nauwelijks genoemd. In plaats daarvan gingen de respondenten vooral in op de samenhang tussen audit, sturing en contract, en de rolverdeling in bouwprojecten.

Dit was aanleiding, om opnieuw naar de literatuur te kijken. Een nauw verband tussen sturing en contract werd gevonden in de literatuur omtrent projectmanagement en tijdelijke organisaties. In deze publicaties voegden de resultaten van de interviews zich goed in. Een ander aspect dat tijdens het onderzoek werd verdiept was definitie en (mogelijke) rol van vertrouwen. In het vervolg wordt de literatuur over deze “nieuwe” aspecten kort weergegeven.

2.3.1 Tijdelijke organisaties

Bouwprojecten worden ongeveer sinds de jaren 1990 gedefinieerd als tijdelijke organisaties (Turner & Müller, 2003). Een wezenlijk kenmerk van tijdelijke organisaties is het ontbreken van de “Going Concern Assumption” (Lundin & Söderholm, 1995). Lundin (Lundin & Söderholm, 1995) maakt de volgende verschillen tussen permanente en tijdelijke organisaties:

Permanente organisatie	Tijdelijke organisatie
Survival	Time
Goals	Task
Working organization	Team
Production process and continual development	Transition

Tabel 2.1: Verschillen tussen tijdelijke en permanente organisaties volgens Lundin (Lundin & Söderholm, 1995)

Turner & Müller (2003, p. 1) geven de volgende definitie van een project: “A project is a temporary organization to which resources are assigned to undertake a unique, novel and transient endeavor managing the inherent uncertainty and need for integration in order to deliver beneficial objectives of change.” Tevens gaat het bij bouwprojecten altijd om interorganisatieprojecten omdat mensen uit verschillende organisaties samen aan het project werken (Turner & Müller, 2003). De projectorganisatie wordt gecreëerd door de opdrachtgever middels contracten die tevens de governance van het project mede bepalen (Turner, 2004; Turner & Simister, 2001).

Governance

Governance is een begrip dat alle processen van besturen omvat, of dit nu gebeurt door openbaar bestuur, markt of netwerk of wordt uitgevoerd door middel van wetten, normen, macht of taal (Bevir, 2012). Het Cambridge online dictionary geeft als definitie voor governance: “The way that organizations or countries are managed at the highest level, and the systems for doing this.”¹ Het begrip governance wordt in een bredere context gebruikt dan sturing en omvat ook invloeden van buiten de organisatie zelf (Bevir, 2012). Tijdelijke organisaties hebben een eigen soort van governance die verschilt van de hiërarchieën die in permanente organisaties gevonden worden, maar ook van transacties op markten (Sydow & Braun, 2017). De governance in interorganisatieprojecten bestaat uit een mix van contracten, gedragsregels, technische normen, wettelijke voorschriften, hiërarchieën en informele aspecten (Sydow & Braun, 2017).

Sturing in projecten

Child (2015, p. 145) maakt in eerste instantie een onderscheid tussen sturing op strategisch en sturing op operationeel niveau. Strategische sturing gaat over de middelen en methoden waar de hele toekomst van een organisatie afhankelijk is en vindt plaats op een hoog level (Child, 2015). Bij operationele controle gaat het om het werk dat binnen of door de organisatie wordt uitgevoerd (Child, 2015). Projectorganisaties zijn door hun beperkte levensduur zeer weinig betrokken bij strategische sturing (Rezania et al., 2016). Operationele sturing is een sleutelfactor in het succes van projectmanagement en het gebrek aan relevante sturing wordt als een veel voorkomende reden voor het falen van projecten geïdentificeerd. (Nienemen and Lehtonen, 2008). Empirische studies over projectmanagement control concentreerden zich tot voor kort op het gebruik van middelen als performance metingen en planning (Rezania et al., 2016). Nieuwere studies hebben echter ook de informele control of het samenspel van de verschillende controle-strategieën als onderwerp (Rezania et al., 2016). Maier & Branzei benadrukken, dat sturing in projecten een dubbele functie vervult (Maier & Branzei, 2014):

- Voorspelbaarheid verzekeren ten opzichte van geplande doelen
- Creativiteit aanmoedigen ten opzichte van onverwachte en vaak dubbelzinnige gelegenheden

Formele controles moeten ruimte laten voor improvisatie en iteratieve processen. (Lindkvist, Soderlund, & Tell, 1998). Een te grote focus op formele controles hindert creativiteit en innovatie (Ekvall, 1993). Sturing is geen

¹ www.dictionary.cambridge.org, 04-08-2017

synoniem voor beperking, maar heeft activerende en beperkende dimensies die met elkaar gecombineerd, productiviteit kunnen bevorderen, vooral als er behoefte is aan creativiteit. (Maier & Branzei, 2014).

2.3.2 Complete en incomplete contracten

It is through contracts the owner creates the project organization and 'employs' legal persons (contractors) to work on their projects. It is through contracts the owner should try to motivate the contractors to achieve their objectives through a win-win game. (Turner, 2004, p. 76)

Bij het onderzoeken van contractuele relaties in tijdelijke organisaties wordt veelal gebruik gemaakt van de transactiekosten- en de agency theorie, waarin complete en incomplete contracten een grote rol spelen (Dorée, 1996; Floricel, Bonneau, Aubry, & Sergi, 2014; Turner & Keegan, 2001).

Een compleet contract is gedefinieerd als een overeenkomst tussen twee of meer partijen die op alle onderdelen te verifiëren, op te eisen en juridisch bindend is (Lyons & Mehta, 1997). Een incompleet contract is gedefinieerd als een overeenkomst die boven hetgeen dat controleerbaar is gaat, bijvoorbeeld door afspraken over kwaliteit die niet geverifieerd kunnen worden (Chen, 2000). Incomplete contracten bieden minder zekerheid maar meer flexibiliteit tijdens de uitvoering (Woolthuis, Hillebrand, & Nooteboom, 2002). Alle complexe contracten zijn onvermijdelijk incompleet (Turner & Keegan, 2001).

Behalve ruimte om op verandering in te gaan, bieden incomplete contracten ook de gelegenheid tot opportunistisch gedrag (Turner, 2004; Woolthuis et al., 2002). Opportunistisch gedrag wordt omschreven als "self-seeking interest with guile" (Williamson, 1996), het zoeken van eigen voordeel ten koste van de rechten van een ander. Agency theorie stelt voor om dit probleem op te lossen door het stroomlijnen van de doelen (goal congruency), zodat het vervullen van de doelen van de opdrachtgever tegelijkertijd het hoogste voordeel voor de agent oplevert (Müller & Turner, 2005). Volgens Müller worden contractvormen in projecten echter op andere aspecten geselecteerd dan alleen deze, en kan het agency conflict niet met contracten alleen worden ondervangen (Müller & Turner, 2005). Turner (2004) omschrijft de functie van het contract in een projectomgeving:

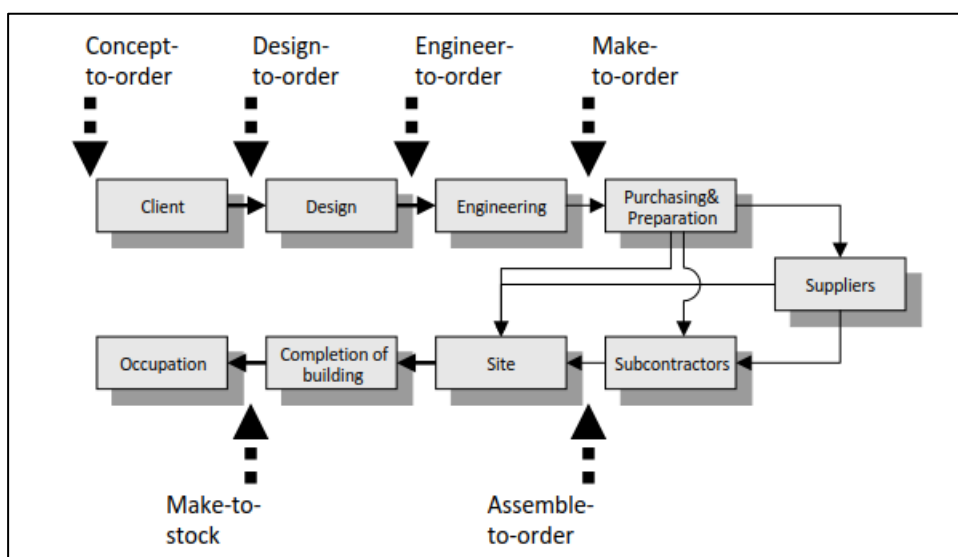
Therefore, not only does the contract strategy need to provide incentives and safeguards to deal with risks envisaged in advance, it needs to be flexible enough to deal with unforeseen circumstances as they arise. To maintain a climate of mutual cooperation, the contract needs to be flexible to deal with these circumstances through mutual agreement and cooperation, not through one party making use of them to make gains over the other. The contract needs to provide a flexible, farsighted ex post governance structure that:

- allows adaptations through mutual agreement;
- provides a communication structure to identify project progress and problems as they arise so they can be dealt with in a cooperative fashion;
- continues to provide an incentive for the contractor to deliver the client's objectives;

- without either party feeling the need to resort to the law (which automatically is a lose–lose scenario – the ‘winning’ party just losing less than the other). (Turner, 2004, p. 76)

2.3.3 Contracten in bouwprojecten¹

Een bouwproject wordt uitgevoerd door een tijdelijke organisatie, die voor de duur van het project met behulp van contracten bijeengehouden wordt (Dorée, 1996). Contracten voor bouwprojecten in de zin van dit onderzoek zijn altijd “fixed-price” contracten (Turner & Simister, 2001). Het verschil tussen de verschillende contractvormen ligt in de mate, dat de opdrachtnemer risico’s en verantwoordelijkheden draagt (Boes & Dorée, 2013; Janssen, 2009) en staat in directe relatie met het moment in het ontwerpproces, waarop het contract wordt afgesloten (Noordhuis & Vrijhoef, 2011). Noordhuis en Vrijhoef (2011) illustreren het overdrachtsmoment aan de hand van het Klant-Order-Ontkoppelingspunt (KOOP), zie Figuur 2.1. Traditioneel aanbesteden komt overeen met “Make to order”, bij geïntegreerde contracten ligt het KOOP vroeger. Bij “Design to Order” gebruikt men vaak de term Design & Build (D&B) of Design & Construct (D&C), bij “Engineer to order” Engineering & Construct (E&C). Contracten worden gesloten op basis van administratief regelwerken, waarvan er twee (hoofd)varianten zijn: De UAV 2012 en de UAV GC. Een andere vorm van samenwerking die in de interviews ter sprake kwam is de projectalliantie. Andere vormen van contracten, zoals regiecontract, raamwerkcontract en bouwteamovereenkomst hebben in dit onderzoek geen rol gespeeld.



Figuur 2.1: Mogelijke plaatsen van het Klant-order-ontkoppelingspunt (KOOP) in de bouw (Noordhuis & Vrijhoef, 2011)

Uniforme Administratieve Voorwaarden voor de uitvoering van werken en van technische installatiewerken 2012 (UAV 2012)

¹ Voor de verheldering van het verschil tussen de verschillende contractvormen is in bijlage G een illustratie gemaakt.

De wijze waarop de organisatie van partijen binnen het bouwproces in de traditionele situatie is vormgegeven wordt de “klassieke driehoek” (opdrachtgever-ingenieursbureau-aannemer) genoemd (Janssen, 2009). De ontwerptaken worden door de opdrachtgever overgedragen aan een ingenieursbureau, waarna het ontwerp in de vorm van bestek en tekeningen wordt overgedragen aan een aannemer (Janssen, 2009). Dit noemt men algemeen “traditioneel aanbesteden” (Janssen, 2009). Traditioneel aanbesteden is gericht op het tegen een zo laag mogelijke prijs laten uitvoeren van het ontwerp met vastgestelde kwaliteitseisen (Janssen, 2009). Tijdens het bouwproces kan de uitvoering aan de hand van de aanbestedingsstukken worden gecontroleerd. Deze taak vervullen in de traditionele setting opzichters in dienst of ingehuurd door de opdrachtgever (Arditi & Gunaydin, 1997). Als administratief regelwerk voor contracten tussen opdrachtgever en (hoofd)aannemer in deze setting worden over het algemeen de “Uniforme Administratieve Voorwaarden voor de uitvoering van werken en van technische installatiewerken 2012” (UAV 2012) gebruikt. Hierin worden de contractverhoudingen tussen opdrachtgever en aannemer geregeld. Architecten en ingenieurs hebben in deze setting eigen contracten met de opdrachtgever, waarvoor over het algemeen “De Nieuwe Regeling” (DNR) als raamwerk wordt gebruikt.

Uniforme Administratieve Voorwaarden voor Geïntegreerde Contractvormen (UAV GC)

Rond 1980 begon de opmars van de geïntegreerde contracten (GC), waarin steeds meer verantwoordelijkheden werden overgedragen aan uitvoerende partijen (Boes & Dorée, 2004). In tegenstelling tot de traditionele contractvorm wordt bij geïntegreerde contracten het ontwerp en de uitvoering door de opdrachtgever in één contract uitbesteed aan één opdracht nemende partij of een joint-venture. (Janssen, 2009). Deze partij verzorgt de ontwerpdocumenten, verkrijgt de vergunningen en maakt uiteindelijk het bouwwerk (Noordhuis & Vrijhoef, 2011). De opdrachtgever vervult een regierol. (Boes, Dorée, & van der Veen, 2004). Opdrachtverstrekking bij GC gebeurt gedeeltelijk op basis van “functionele eisen”. Functionele eisen zijn open voor interpretatie, omdat meerdere oplossingsrichtingen (ontwerpen) kunnen voldoen aan de gestelde eisen (Janssen, 2009). Dit opent de weg naar innovatieve en creatieve oplossingen vanuit de markt, maar bemoeilijkt tegelijkertijd de kwaliteitscontrole door de opdrachtgever (Arditi & Gunaydin, 1997). Het administratief regelwerk voor deze contracten zijn de “Uniforme Administratieve Voorwaarden voor Geïntegreerde Contractvormen” (UAV-GC).

Projectalliantie

Bij projectallianties wordt voor de duur van het project een nieuwe organisatie gevormd met werknemers van verschillende partijen. De nieuwe organisatie komt los te staan van de moederorganisatie en krijgt een eigen budget, waarmee zij de gestelde doelen kan bereiken. De projectalliantie als geheel is verantwoordelijk voor het eindresultaat en draagt de volledige (financiële) gevolgen. (Koolwijk & Geraedts, 2006)

2.3.4 Vertrouwen

Tijdens het onderzoek manifesteerde “vertrouwen” zich als iets, dat door de professionals belangrijk werd gevonden, zonder dat er nader op was ingegaan. De mogelijke rol van vertrouwen en andere “zachte” componenten in sturingsprocessen wordt in de literatuur bediscussieert (Nooteboom, Berger, & Noorderhaven, 1997; Woolthuis et al., 2002). In de klassieke transactiekostentheorie is voor vertrouwen weinig ruimte (Woolthuis et al., 2002). Volgens de grondlegger van de transactiekostentheorie, Williamson, is het

onmogelijk de grenzen van het opportunisme van anderen betrouwbaar in te schatten (Woolthuis et al., 2002). Vertrouwen negeert de calculerende zelfzuchtigheid van anderen en is daarom onverantwoord en zal in een marktomgeving geen basis hebben (Williamson, 1993). Veelal worden vertrouwen en controle gezien als elkaar uitsluitende alternatieven (Knights, Noble, Vurdubakis, & Willmott, 2001). Een geringe mate aan vertrouwen vraagt om formele controle. Een hoge mate van vertrouwen maakt een beperkte mate van formele controle mogelijk, formele controle signaleert wantrouwen en wekt aan de andere zijde eveneens wantrouwen op (Knights et al., 2001).

Vanuit de sociale wetenschappen zien velen vertrouwen niet noodzakelijkerwijs als blind en onvoorwaardelijk, maar als een belangrijk element van informele controle, een mogelijkheid om relationele risico's te mitigeren (Macaulay, 1963; Nooteboom et al., 1997; Ring & Van de Ven, 1994). Ook in het bedrijfsleven zijn mensen niet alleen zelfzuchtig en opportunistisch, ook eerlijkheid en fatsoen zijn aanwezig (Woolthuis et al., 2002).

Vertrouwen en formele controle kunnen evenzeer twee aspecten van een concept zijn als twee tegenovergestelden (Woolthuis et al., 2002). Zo is bijvoorbeeld de juridische regulering van interorganisatiele verbindingen een belangrijke voorwaarde voor vertrouwen, omdat het de verhoudingen meer voorspelbaar maakt. (Zucker, 1986).

Definitie

Vertrouwen is een complex begrip (Nooteboom, 2002). De volgende indeling en korte definities zijn ontnomen uit Nooteboom¹: *Trust: Forms, foundations, functions, failures and figures* (2002)

Onderscheiding naar het object van vertrouwen

- Vertrouwen in competenties: het vertrouwen, dat de partner over de nodige vaardigheden beschikt, om een taak te vervullen
- Vertrouwen in goede intenties: het vertrouwen dat de partner de taak zo goed mogelijk uitvoert, en geen opportunistisch gedrag zal vertonen
- Vertrouwen in omstandigheden: het vertrouwen dat de taak uitvoerbaar is binnen de aanwezige omgeving

Onderscheiding naar de bron van vertrouwen

- Initieel vertrouwen: de bereidheid van een persoon of partij tot vertrouwen. Deze bereidheid is tot op zekere hoogte persoonlijk en cultureel bepaald. Het is afhankelijk van de omgeving en de geldende gedragsregels.
- Vertrouwen gebaseerd op routine: Vertrouwen, dat gebaseerd is op het feit, dat dingen al een periode lang goed zijn gegaan.
- Vertrouwen op basis van ervaring: gebaseerd op ervaringen met een partner, of op ervaringen met soortgelijke situaties.

¹ Er zijn veel definities van vertrouwen. Voor Nooteboom is gekozen, omdat deze auteur ook specifiek onderzoek gedaan heeft over vertrouwen in het kader van interorganisatiele projecten.

- Vertrouwen door affectie: hieronder valt vertrouwen gebaseerd op familieverbanden, loyaliteit, vriendschap, en empathie. (Nooteboom, 2002)

2.4 Samenvatting

Een bouwproject wordt beschreven als een tijdelijke organisatie (Turner & Müller, 2003). Tijdelijke organisaties hebben een eigen soort governance, dat verschilt van de hiërarchieën die in permanente organisaties gevonden worden, maar ook van transacties op markten (Sydow & Braun, 2017). De governance in interorganisatiele projecten bestaat uit een mix van contracten, gedragsregels, technische normen, wettelijke voorschriften, hiërarchieën en informele aspecten (Sydow & Braun, 2017). De operationele sturingsmechanismen in bouwprojecten verschillen weinig van die van permanente organisaties (Rezania et al., 2016).

De organisatie wordt door de opdrachtgever vormgegeven door contracten (Turner & Keegan, 2001). Deze contracten zijn altijd incompleet (Turner & Simister, 2001; Woolthuis et al., 2002), waardoor in de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer een agency conflict ontstaat: de opdrachtnemer heeft een informatievoorsprong en zijn functioneren is voor de opdrachtgever niet eenvoudig te controleren (Müller & Turner, 2005). In bouwcontracten worden kwaliteitseisen, toetsingen en overdrachtsmomenten vast gelegd, om de opdrachtgever van de controle op de correcte uitvoering te verzekeren (Noordhuis & Vrijhoef, 2011). De bouwbranche heeft sinds de jaren 80 van de vorige eeuw veel veranderingen ondergaan (Sager, 2009; Waterhout et al., 2013). Publieke opdrachtgevers en BWT bouwden hun actieve rol af en lieten meer taken aan de markt over (Boes & Dorée, 2004; Boes & Dorée, 2013; Metze, 2010). De opkomst van geïntegreerde contracten veranderde de klassieke verhouding tussen opdrachtgever, aannemer en ingenieurs (Boes & Dorée, 2004; Boes & Dorée, 2013). Door het verleggen van het KOOP wordt een directe vergelijking van uitgevoerd werk met de contractstukken onmogelijk (Arditi & Gunaydin, 1997; Janssen, 2009).

Audits worden gebruikt, om de toetsingen in bouwprojecten uit te voeren en vast te leggen. Er zijn verschillende dysfunctionele bijverschijnselen van audits bekend, deze zijn echter niet beschreven voor de bouwbranche (Bovens et al., 2008; Pollitt, 2003, 2013; Power, 1997; van Thiel & Leeuw, 2002).

Er is discussie over de rol die vertrouwen speelt in de samenwerking tussen de partners in bouwprojecten. Vertrouwen, contracten en controle zijn niet noodzakelijkerwijs tegenovergesteld van elkaar (Nooteboom et al., 1997; Woolthuis et al., 2002).

3 ONTWERP EN VERLOOP VAN HET EMPIRISCH ONDERZOEK

In dit hoofdstuk wordt toegelicht op welke wijze het empirische onderzoek heeft plaatsgevonden. Het hoofdstuk geeft inzicht in de gebruikte methodologie, het verloop van het onderzoek, de keuze van de respondenten en de rol van de literatuur. Aan het einde van het hoofdstuk wordt ingegaan op de validiteit van de onderzoeksgegevens.

3.1 Initiële keuzes

Saunders (2012, p. 128) geeft een overzicht van de keuzes die een onderzoeker bij de ontwikkeling van zijn methodologie maakt. Deze keuzes zijn ook in dit onderzoek gemaakt. Door de keuze voor de Grounded Theory methode zijn de keuzes echter grotendeels tijdens het onderzoek gemaakt, en niet aan het begin. Deze keuzes worden nader toegelicht bij de betreffende onderzoeksfasen.

Interpretatief onderzoek

Doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de ervaringen van professionals in de bouwsector met audits als middel van control. De centrale onderzoeksvraag luidt:

Hoe gaan professionals in bouwprojecten om met audits als middel van controle door de opdrachtgever en welke gevolgen nemen zij in de praktijk waar van deze controle?

Interpretivisten betwisten het standpunt dat de sociale- en natuurwetenschappen hetzelfde soort onderwerp behandelden (Suddaby, 2006). Interpretatief onderzoek verwerpt het bestaan van een objectieve, constante realiteit ten gunste van een sociaal geconstrueerde, veranderlijke realiteit (Suddaby, 2006). Mensen worden gezien als sociale wezens die betekenis geven aan hun beleavingswereld en hun gedrag aanpassen aan deze betekenis (Homan, 2012; Saunders et al., 2012).

Grounded Theory

Tijdens de zoektocht naar een onderzoeksvoorstel werd duidelijk dat er geen literatuur over het specifieke gekozen aandachtsgebied, namelijk audits in de bouwindustrie, aanwezig was. Er is wél literatuur over audits en hun functioneren of disfunctioneren, over het neoliberalisme als één van de veroorzakers van de “Audit society” en over het neoliberalisme als een veroorzaker van vergaande veranderingen in de bouwindustrie. De Grounded Theory is bij uitstek geschikt voor een exploratieve studie als een onderwerp onvoldoende in de bestaande theorie ingekaderd kan worden en de verdere aanpak nog onbestemd is (Saunders et al., 2012). De Grounded Theory Approch (GTA) wordt nader toegelicht in paragraaf 3.2.1.

Deductief én inductief, kwantitatief én kwalitatief

Grounded Theory legt een onderzoeker in gebruik van benaderingen en methodes weinig beperkingen op (Walsh et al., 2015). In het begin van dit onderzoek is gebruik gemaakt van een deductieve methode voor de

ontwikkeling van “*sensitizing concepts*”¹. Vervolgens zijn uit interviews op een inductieve manier stellingen ontwikkeld. De stellingen werden met een enquête bestaande uit een kwalitatief en een klein kwantitatief onderdeel getoetst. In de laatste fase is met korte interviews wederom kwalitatief en inductief gewerkt.

Momentopname

Wat betreft de tijdslijn is om pragmatische redenen gekozen voor een momentopname. In het kader van mijn afstuderen behoorde een longitudinale studie niet tot de mogelijkheden.

Onderzoeksdoel

Aan het begin van dit onderzoek stond de waarneming van de onderzoeker dat er “iets aan de hand was”. In andere branches was veel onderzoek gedaan naar oorzaken en gevolgen van audits als middel van controle, echter niet in de bouw. Audits zijn mij wel bekend uit mijn beroepspraktijk. Of dit het onderzoeken wel waard was, was aan het begin nog zeer onduidelijk. Dit is een ideaal uitgangspunt voor een verkennende studie waarin een onderzoeker open vragen stelt en probeert inzicht te verkrijgen in de precieze aard van de vraagstelling (Saunders et al., 2012). Later zijn in het onderzoek ook beschrijvende elementen (zoals de opsomming van vormen van audits in de bouw, zie paragraaf 2.2.2) toegevoegd.

Dataverzameling en -analyse

Het grootste gedeelte van de dataverzameling bestaat uit kwalitatieve data. Er is vooral gewerkt met interviews, maar ook met een narratief, publicaties in sociale netwerken, publicaties in de vakpers en observaties. Voor de toetsing van de ontwikkelde concepten werd gebruik gemaakt van een enquête met een kwalitatief en een kwantitatief deel. Voor de analyse van het kwalitatieve gedeelte werd gebruik gemaakt van codering, voor het kwantitatieve gedeelte van simpele aritmetica.

3.2 Grounded Theory methode

3.2.1 De beginselen van Grounded Theory

De Grounded Theory Methodologie is ontwikkeld door Glaser en Strauss (1967) als een reactie tegen het positivisme, dat in hun tijd ook het sociaalwetenschappelijk onderzoek overheerste. Glaser en Strauss betwistten het standpunt dat de sociale- en natuurwetenschappen hetzelfde soort onderwerp behandelden (Suddaby, 2006). Ze richtten zich specifiek tegen de voornaamste veronderstelling van “grand theorie”, de gedachte dat het doel van sociaal onderzoek is om bestaande en universele verklaringen van sociaal gedrag te ontdekken (Suddaby, 2006). Wetenschappelijke waarheid weerspiegelt volgens hen niet een onafhankelijke externe realiteit, maar komt voort uit de waarneming en de opkomende consensus binnen een gemeenschap (Suddaby, 2006).

De methode beschreven door Glaser en Strauss (1967) is gebaseerd op twee sleutelconcepten: ‘constante vergelijking’, waarbij gegevens tegelijkertijd worden verzameld en geanalyseerd, en ‘theoretische selectie’,

¹ Een onderzoeker start met een probleemstelling en onderzoeksvraag, waarbij sensitizing concepts worden geformuleerd, die de onderzoeker richting geven in het verzamelen van data en hem/haar attenderen op relevante aspecten. (De Boer, 2011)

waarbij beslissingen erover, welke gegevens als volgende worden verzameld, worden bepaald door de zich ontwikkelende theorie. Glaser en Strauss (1967) gaven met hun methodologie aan dat kwalitatieve onderzoekers niet enkel impressionistisch en intuïtief te werk behoeften te gaan, maar dat een systematiek kan worden gevolgd om tot interpretatieve uitspraken te komen (De Boer, 2011). Daarnaast wilden ze met hun methode laten zien dat kwalitatief onderzoek tot 'theorie' kan leiden (De Boer, 2011). De methode is sinds de begintijden verder ontwikkeld door onder andere Charmaz (2006), Strauss & Corbin (2008; 2014; 1998), en Clarke (2005). In dit onderzoek werd voor methodologische vraagstukken vooral gebruik gemaakt van "Grounded theory: A practical guide for management, business and market researchers" (Goulding, 2002).

3.2.2 De rol van de literatuur.

Grounded theory als methode houdt een bijzondere omgang met literatuur in, waarover discussie is (Charmaz, 2011; Karsten & Tummers, 2008; Suddaby, 2006). Suddaby stelt in zijn artikel "What Grounded Theory Is Not" (2006) duidelijk, dat het negeren van de literatuur in GTA een veel voorkomend, maar fataal misverstand is. De twee grondleggers van Grounded Theory, Glaser en Strauss, erkennen beiden het feit dat een onderzoeker nooit vrij van ideeën met zijn onderzoek start, maar verschillen van gedachte over het moment dat de literatuurstudie plaats moet vinden (Karsten & Tummers, 2008). Volgens Glaser heeft vakliteratuur in de fase voor de gegevensverzameling geen functie, terwijl Strauss van mening is dat het gebruik van vakliteratuur in deze fase voor theoretische gevoeligheid kan zorgen (Karsten & Tummers, 2008). Glaser vindt dat literatuur bekeken wordt nadat een theorie uit de data ontstaan is, Strauss daarentegen stelt dat de onderzoeker literatuur leest terwijl de theorie zich aan het ontwikkelen is (Karsten & Tummers, 2008).

GTA vraagt van een onderzoeker een "open mind", theorie dient zich te ontwikkelen uit de verzamelde data (Suddaby, 2006). De vrees van veel onderzoekers is, dat kennis van de bestaande literatuur zou afleiden van het ontdekken van iets nieuws (Karsten & Tummers, 2008; Suddaby, 2006). Afgezien van de vraag of het überhaupt mogelijk is om voorkennis en ervaring te negeren, weerspreekt het idee dat redelijk onderzoek zonder een duidelijke onderzoeksvraag en volledig vrij van bestaande theorie doorgevoerd kan worden alle logica (Suddaby, 2006). Desalniettemin moet iedere onderzoeker zich afvragen hoe en wanneer hij/zij literatuur in haar onderzoek betreft (Karsten & Tummers, 2008). Er is kennis nodig van de relevante theorie, zonder dat deze de onbevooroordeelde blik op de verzamelde gegevens vertroebelt (Suddaby, 2006). In dit onderzoek is dat als volgt gebeurd:

- Ontwikkeling sensitizing concepts: nog voordat er überhaupt sprake was van Grounded Theory, is in de aanloop naar dit onderzoek gezocht naar de beroemde gap, de vraag, waarop het onderzoek zich kan richten. Hiervoor is de literatuur verkend vanuit verschillende invalshoeken. Dit literatuuronderzoek gaaf het vervolg richting en een beperkte focus, zonder dat er één theoretisch kader werd aangewezen. Trouwens was het juist de onmogelijkheid het onderwerp "thuis" te brengen in een bestaand theoretisch kader, dat me na afloop van de verkennende fase deed kiezen voor de Grounded Theory Approach.
- Tijdens het onderzoek is voor bepaalde aspecten literatuur geraadpleegd, om de ontwikkelde categorieën en concepten beter te begrijpen. Hierdoor konden de concepten beter in context worden

beschreven, en vielen tegelijkertijd aandachtspunten uit de eerdere fase af. Bijvoorbeeld het concept “vertrouwen”, dat zich in de tweede fase bij wijze van spreken opdrong, is uitgebreid onderzocht door wetenschappers. Het negeren van deze literatuur met de veronderstelling, hier “iets nieuws” te willen ontdekken, had ik niet kunnen verdedigen. Ook de studie van specifieke literatuur op het gebied van projectmanagement heeft mij inzichten en houvast tijdens het onderzoek gegeven.

- Gedurende het onderzoek is gestreefd, de ontstaande theorie van verschillende zijden te benaderen, zodat de concepten zich niet invoegen in één theorie, maar meerdere bestaande theorieën verbinden. Hierdoor vermijdt een onderzoeker, dat hij/zij onbewust hypotheses gaat testen in plaats van data te observeren (Suddaby, 2006).

3.3 Het perspectief van de professional

Dit onderzoek gaat over het perspectief van de professional. Er is echter geen eenduidig concept van wat een professional eigenlijk is (Bottery, 1996). Gezien de verschillende opvattingen over de kenmerken van een beroep om zich als “professie” te kwalificeren en de uiteenlopende opinies over welke beroepsgroepen in aanmerking komen als “professionals” is het toegestaan, om het begrip liberaal te gebruiken (Bottery, 1996). De domeinen van autonomie verschillen tussen managers en professionals: algemeen wordt administratieve en strategische autonomie als het domein van managers gezien, operationele autonomie komt de professionals toe (Raelin, 1989).

In dit onderzoek wordt de term professional als volgt gebruikt:

Mensen met specialistische, technische kennis in het vakgebied bouw, minimaal met een hts-opleiding en relevante ervaring. De dagelijkse werkzaamheden bestaan in ontwerp, inkoop, controle/toezicht, coördinatie en advieswerkzaamheden. Directe uitvoerende beroepen (tegeltzetters, timmermannen etc) komen in dit onderzoek niet aan bod. De professionals in dit onderzoek hebben in hun dagelijkse werkzaamheden een zekere mate van autonomie. Hiermee wordt bedoeld dat hun werkzaamheden functioneel zijn omschreven en zij in de dagelijkse uitvoering over een vrije beslissingsruimte beschikken.

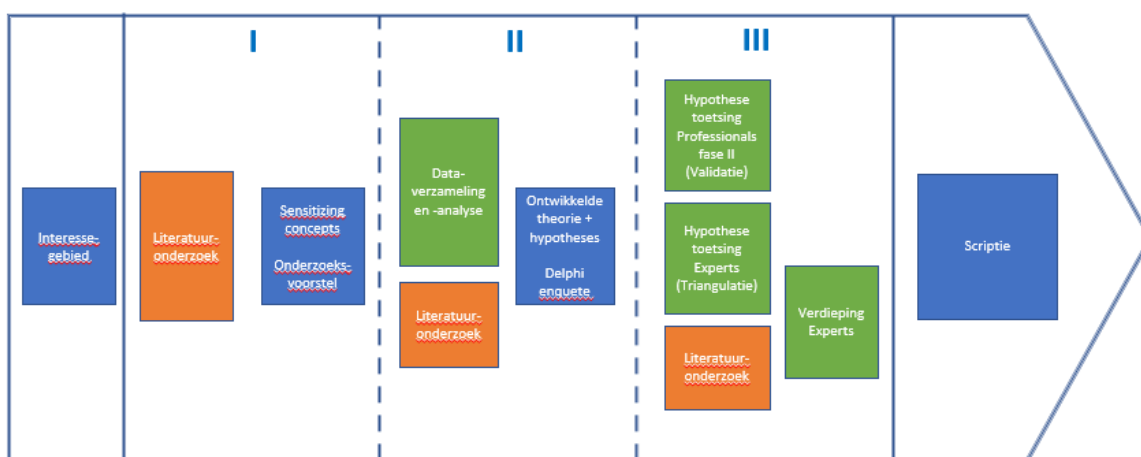
Belang van interpretatief onderzoek

Mensen kunnen maar beperkte informatie verwerken en maar een paar dingen tegelijk doen (March, 1978). Uit de beschikbare informatie, maar ook vanuit ervaringen, persoonlijke voorkeuren en de solidariteit aan groepen vormen mensen hun oordelen en nemen ze besluiten (Homan, 2006). Auteurs als Homan (Homan, 2012) Weick (Weick, 2000), en Balogun (Balogun, 2006) benadrukken de invloed van deze betekenisgeving van de professional op de daadwerkelijke gebeurtenissen binnen organisaties. Op het gebied van projectmanagement wordt vooral onderzoek gedaan vanuit decision- agency en transactiekostentheorie (Blomquist, Hällgren, Nilsson, & Söderholm, 2010). Blomquist (Blomquist et al., 2010) kritiseert deze benaderingen als ondoelmatig wat betreft het begrijpen van wat er in projecten daadwerkelijk gebeurt. Er wordt geargumenteed dat de inspanning zich moet concentreren op wat de professionals al doen en daarom op een of andere manier weten (Blomquist et al., 2010). Er is een groeiend bewustzijn van het belang van sociale relaties, structuren en processen die zich voordoen in projecten (Florice et al., 2014). Praktische

innovaties suggereren dat de ingrediënten van succes in projectmanagement kunnen afwijken van beslissingsrationaliteit en zich richten op wat professionals doen en zeggen (Florice et al., 2014).

3.4 Verloop van het onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd in meerdere fases. Het proces begon tijdens het ontwikkelen van het onderzoeksvoorstel met de ontwikkeling van de “sensitizing concepts”. Resultaat van deze fase was het onderzoeksvoorstel (bijlage A). Hierop volgde een fase van data-verzameling en evaluatie, aangevuld met literatuuronderzoek naar de zich uitende concepten. Deze fase sloot ik af met het formuleren van een tussenstand (bijlage B) en de ontwikkeling van een aantal hypotheses. In de volgende fase legde ik de hypotheses voor validatie voor aan de deelnemers van het onderzoek. Tegelijkertijd gebruikte ik de hypotheses voor een Delphi onderzoek met een panel van experts.



Figuur 3.1: Onderzoeksverloop

3.4.1 Literatuurstudie: Ontwikkeling van ‘sensitizing concepts’

Het onderzoek begon voor de dataverzameling met de zoektocht naar een onderzoeksonderwerp. In beginsel is het onderzoeksgebied ingegeven door mijn eigen beroepspraktijk als bouwkundig ingenieur bij architecten- en ingenieursbureaus. Steeds meer collega’s en ook ikzelf muteerden in de afgelopen 20 jaar van “doener” tot “checker” namens onze opdrachtgevers. Is er iets structureels gaande? En, zo ja, wat is dat precies, wat is de oorzaak ervan en waar leidt het naar toe?

Sensitizing concept is een begrip uit de Grounded Theory Methodologie volgens Charmaz (De Boer, 2011). Het gaat hierbij om ideeën of hypothesen, die de onderzoeker in de beginfase richting geven voor de verzameling en analyse van data in het onderzoeksgebied (De Boer, 2011).

In eerste instantie deed ik een poging, om het onderwerp een theoretisch kader te geven binnen de literatuur omtrent de “Audit Society”. In het boek “The Audit Society” (1997) plaatst Michael Power de toename van audits in een politiek-maatschappelijk context en wil hij een kritische kijk op audits op de wetenschappelijke agenda plaatsen. Audits, van origine een techniek voor de controle van financiële gegevens, worden nu op

brede schaal ingezet voor de controle en beoordeling van het functioneren van organisaties (Power, 1997). Uit mijn beroepspraktijk wist ik, dat ook in de bouwbranche audits een rol spelen in de controlemechanismen tussen overheid, opdrachtgever en opdrachtnemer. Publicaties omtrent de Audit Society met een achtergrond in de bouwbranche werden echter in het geheel niet aangetroffen.

In eerste instantie is daarom uit de literatuur op een deductieve manier een aantal veronderstellingen ontwikkeld. De logische redenering voor deze veronderstellingen was:

1. Bepaalde omstandigheden hebben in andere branches geleid tot bepaalde ontwikkelingen
2. Dezelfde omstandigheden doen zich ook voor in de Nederlandse bouwbranche
3. Het is aannemelijk, dat de voor andere branches omschreven ontwikkelingen zich dan ook voordoen in de Nederlandse bouwbranche.

Uiteindelijk ontwikkelde ik een viertal sensitizing concepts, waarmee ik verder ging¹.

1. In Nederlandse bouwprojecten bestaat een agency conflict. Gebrek aan vakinhoudelijke kennis en exacte specificaties van het uit te voeren werk hindert opdrachtgevers een directe controle op opdrachtnemers uit te oefenen. Risicobeheersing is een hot topic in bouwprojecten. Audit, zoals in het voorgaande gedefinieerd, is een concept om de controle behoefte van opdrachtgevers in te vullen.
2. De bouw in Nederland is veranderd onder invloed van neoliberalisme en new public management. Verder is het vertrouwen in de branche gering. Dezelfde randvoorwaarden hebben in andere branches geleid tot de 'audit explosion' (Power, 1994).
3. Publieke- maar veelal ook particuliere opdrachtgevers moeten hun uitgaven legitimeren. Bouwprojecten krijgen vaak aandacht in de media en van een breed publiek. Diverse schandalen hebben het vertrouwen in de branche, maar ook in betrokken ambtenaren beschadigd. Het gebruik van audits is een mogelijkheid om openbaar of intern verantwoording af te leggen en de eigen handelingen te legitimeren.
4. Bouwprojecten zijn altijd uniek en de bouwketen is lang en onoverzichtelijk. Diverse instanties (arbeidsinspectie, bouw- en woningtoezicht) zijn belast met controle op bouwactiviteiten, maar ook opdrachtgevers eisen accountability. Het is onduidelijk, wie wie dient te controleren en aan te sturen, en wie de verantwoordelijkheid heeft.

Met deze concepten bepaalde ik de onderzoeksvragen, maar ik miste nog steeds een directe focus voor het onderzoek. Verkennende studies kunnen worden gebruikt om open vragen te stellen en zijn bijzonder nuttig, als men eerst nog de precieze aard en richting van een onderzoek moet bepalen (Saunders et al., 2012).

Verkennde studies zijn flexibel en kunnen (en moeten) tijdens het verloop worden aangepast naar aanleiding van de verzamelde data. Dit doel past telkens goed bij de Grounded Theory methodologie. Op dit moment, aan het einde van de ontwikkeling van de sensitizing concepts, maakte ik de keuze voor Grounded Theory.

¹ Voor de theoretische onderbouwing van deze concepten, zie het onderzoeksvoorstel (bijlage A) en hoofdstuk 2.

3.4.2 Verkennende interviews: Dataverzameling en -analyse

Hoe nu verder?

Na de goedkeuring van het onderzoeksvoorstel en het (gedeeltelijk) uitwerken van de theoretische vragen (zie hoofdstuk 2) moest er begonnen worden met de dataverzameling. Suddaby (2006) zegt: “You are only human and that what you observe is a function of both who you are and what you hope to see.” Na het vooronderzoek was ik erop bedacht niet met vooraf bepaalde ideeën het vervolg in te gaan. Ik wilde het onderwerp op een breed spectrum verkennen en zo onbevooroordeeld mogelijk gegevens verzamelen. Waaraan denken bouwprofessionals als zij het begrip audit horen? Welke verbanden leggen ze, wat is hun eigen belang? Welke definities hanteren zij en in welk kader plaatsen ze het onderwerp? Ik koos daarom voor zeer weinig gestructureerde, korte interviews met een grote variatie van professionals. De leidraad door de interviews is opgenomen als bijlage C.

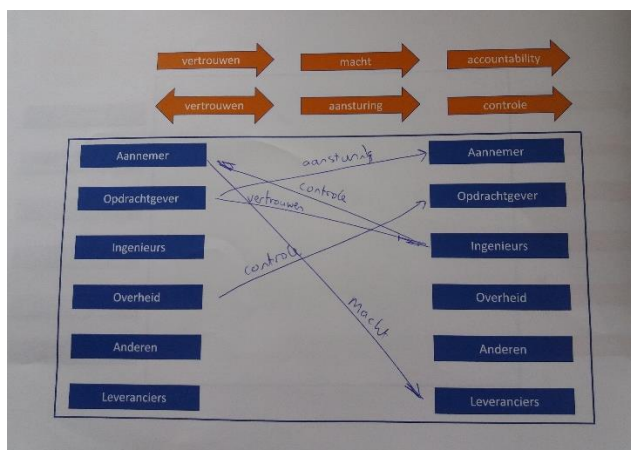
Selectie van de respondenten

In eerste instantie wilde ik de verkennende fase doorvoeren alleen met adviseurs uit mijn eigen organisatie. Het gaat hierbij om een groot Nederlands ingenieursbureau met expertise op de gebieden milieu, burger- en utiliteitsbouw, weg- en waterbouw, stedelijke ontwikkeling, huisvestingsadvies. Ik verwachtte daarom dat mijn collega's vanuit het perspectief van alle betrokkenen naar het onderzoeksonderwerp zouden kijken. Dit bleek echter niet het geval, waardoor uiteindelijk ook gesprekspartners buiten mijn organisatie werden gezocht om het beeld breder te maken. Aan de groep adviseurs zijn twee ambtenaren van bouw- en woningtoezicht, een zelfstandig architect, een projectleider bij een groot aannemingsbedrijf en een projectleider bij een publieke opdrachtgever toegevoegd. Uiteindelijk werd voor de verkennende fase 9 interviews en een narratief gebruikt. Een overzicht van de deelnemers is te vinden in Tabel 3.1.

De interviews

De meeste interviews vonden één-op-één plaats, twee interviews werden echter uitgevoerd als dubbelinterviews met twee respondenten tegelijk. Deze interviews bleken het meest ongedwongen en leverden spannende gesprekken op.

De interviews waren kort en heel open. Ik gaf vooraf aan het interview, een beknopte samenvatting van het onderwerp en vroeg de gesprekspartners het eerste te noemen wat in hen opkwam. Tijdens de interviews probeerde ik zo weinig mogelijk in te grijpen. Meerdere deelnemers merkten op, dat ongemakkelijk te vinden. Na ca. 15 minuten brak ik de interviews af. Aansluitend vroeg ik de professionals om in een schets relaties tussen spelers in de bouwketen te leggen. Hiervoor gebruikte ik een plaatje en verzocht de deelnemer om zelf ketenpartners te kiezen die zij met één van de voorgestelde of zelf bedachte relatie aan elkaar wilde verbinden. Veel gesprekken gingen daarna in een ongedwongen sfeer door. Direct na de interviews noteerde ik mijn indrukken van de personen en gesprekken in een memo. De verzamelde memo's hebben de vorm van een dagboek, dat aan de scriptie als bijlage D is toegevoegd.



Figuur 3.2: Het "schetsje" van professional 9

De interviews zijn op band opgenomen en volledig getranscribeerd. Tijdens de transcriptie, die ik zelf uitvoerde, lette ik ook op toonval en pauzes. De transcripties zijn zoveel mogelijk letterlijk doorgevoerd, zodat vaak herhalingen ook getranscribeerd zijn. Zo is van Professional 3 het volgende getranscribeerd:

"Dus, ja, elk, elk, eeh, beweging, die je inzet en die je doorvoert heeft een bepaalde geldigheid, een bepaalde houdbaarheid. En dan, op gegeven moment zit iedereen weer op hetzelfde niveau, en dan ja, dan is het hele, de hele ..eh... Dat moet je natuurlijk wel in stand blijven houden, maar je maakt niet meer de grote sprong voorwaarts."

Ondanks dat de informatie die in deze zinnen onthouden is, kort samengevat kan worden, duidt het haperen bij de spreker erop, dat hij/zij tijdens het spreken pas zijn beeld vormt. Bij de analyse hielp dat om de uitspraken van de professionals beter in te schatten. Voor de transcriptie en het aansluitende coderen maakte ik gebruik van excel sheets.

Codes, concepten en categorieën

Er zijn verschillende benaderingen voor de Grounded Theory methode, maar wat allen gemeen hebben zijn de elementen iteratie en doorlopende vergelijking tijdens de data-analyse (De Boer, 2011; Goulding, 2002).

Ik begon met het analyseren van de interviews al tijdens de transcriptie, door wederom aantekeningen in memo's te maken. Daarna voorzag ik ieder interview regel voor regel met codes, die ik zoveel mogelijk uit de tekst zelf genereerde. Deze manier van "initial coding" wordt omschreven door Charmaz (2006) en dient om een eerste focus te leggen. In een tweede analysestap voegde ik, wederom regel voor regel, een meer omvattende definitie toe die dan ook vaak over hele alinea's doorloopt. In de GTA van Charmaz (2006) wordt dit "focused coding" genoemd.

Na het coderen van ieder interview herlas ik de vorige en voegde de nieuw gevonden codes toe voor zover deze passend waren. Dit proces verliep soms in sprongen, als ik bijvoorbeeld na het herlezen van een ouder interview de noodzaak voelde een nieuwer interview wederom te evalueren. Het uiteindelijke beeld van een gecodeerd interview bevatte dan meerdere kolommen met codes, waaruit ook een "verwantschap" van sommige codes duidelijk naar voren komt.

Line	Professional 3	Professional 4	Professional 5	Professional 6/7	Professional 8	Professional 9	Code 1	
34								Waarom denk je, dat ze die eisen stellen?
35	noodzaak	eisen formuleren	risicos	geschillen	controle vs risico's	nut van audits	dingen gaan mis	Ja, dat.. Omdat er in de praktijk natuurlijk ook regelmatig dingen misgaan.
36		eisen formuleren	risicos	geschillen	controle vs risico's	nut van audits		EH, dat wil je natuurlijk niet, omdat ehh
37	noodzaak	eisen formuleren	risicos	geschillen	controle vs risico's	nut van audits	zonde van het geld	zonde van het geld, en de tijd
38	eisen formuleren	in structuren denken	risicos	geschillen	controle vs risico's	nut van audits	voorkomen dat er	dus, je probeert natuurlijk methodes te bedenken om te voorkomen dat er iets mis gaat
39	eisen formuleren	in structuren denken	risicos	geschillen	controle vs risico's	nut van audits	goede procedures	dus, als je gestructureerd werkt, volgens bepaalde procedures, dan is de kans dat er iets misgaat, in principe minder

Figuur 3.3: Uittreksel uit een van de interviewtranscripten, na de codering

De focused codes nam ik op in een tabel, het “codeboek”, waarin ik noteerde, in welk interview een code voor het eerst was toegekend (rode kleur), en in welke mate deze naderhand in andere interviews werd gevonden. Na het volledig coderen van de 9 interviews en het narratief, bood het codeboek, waarin alle focused codes waren opgenomen, het beeld zoals weergegeven in Figuur 3.4. Vervolgens zijn uit de bronnen tekstuittreksels van de 4 sterkste codes genomen. In een proces van lezen, herlezen, opnieuw ordenen en verwerpen werden uiteindelijk drie van de vier categorieën bepaald, die de basis van de volgende theoretische fase vormen. De categorieën worden in deze scriptie “hoofdthema’s” genoemd, omdat zij weergeven, wat de professionals bezig houdt.

Certificaten – Eisen en verantwoording – Rollen

In deze categorieën werden uiteindelijk alle uittreksels geordend.

count	18-2-2017 Professional 1/2	5-4-2017 Professional 3	1-5-2017 Professional 4	2-5-2017 Professional 5	3-5-2017 Professional 6/7	4-5-2017 Professional 8	9-5-2017 Professional 9	10-5-2017 Professional 10	17-5-2017 Professional 11	27-4-2017 Professional 12
1		alternatieven								
5	beheersbaarheid	beheersbaarheid	redelijk		beheersbaarheid					beheersbaarheid
1						business kans				
1	coördineren vs zelf doen									
3	redelijk		sterk	communicatie						
3		concurrentie				concurrentie	concurrentie			
5					contractvorm	contractvorm	contractvormen	contractvorm	contractvorm	
3			heel zwak				controle achteraf			sterk
2		zwak				controle vs risico's				
2					zwak	de auditor als persoon				
10	eisen formuleren	eisen formuleren	eisen formuleren	eisen formuleren	eisen formuleren	eisen formuleren	eisen formuleren	eisen formuleren	eisen formuleren	zwak
2					geschillen					redelijk
2		zwak	In structuren denken						kennis en kunde	kennis en kunde
4	redelijk			kennis en kunde					kennis en kunde	kennis en kunde
5	zwak				kosten	kosten			kosten	kosten
3	redelijk	mandaat	redelijk							
2					meer management					zwak
4	zwak	modes		modes			modes			
3	zwak	noodzaak	redelijk							
7	sterk	redelijk		redelijk		sterk	nut van audits	nut van audits		nut van audits
1									politiek	
7	redelijk		= in structuren	sterk	procedures		procedures	procedures		procedures
2			Randvoorwaarden		randvoorwaarden					
4		zwak		risico's		risico's				= risicobeheersing
1										risicobeheersing
5		redelijk	Rol van de opdrachtgever	rol van de opdrachtgever				rol van de opdrachtgever		zwak
3	sterk	sterk	Rolverdeling							
10	rollen	rollen	= rollen en	rollen	rollen	zwak	rollen	rollen	sterk	rollen
8	redelijk		zwak	zwak		red, maar anders	samenwerking	samenwerking	samenwerking	redelijk
5	zwak	zwak	Schaal	schal						
3	sturen op proces		= in structuren							sterk
2	theorie vs praktijk									theorie vs praktijk
5	zwak	tijdslijn		tijdslijn			tijdslijn		tijdslijn	
2	zwak		teleurstelling							
3	toename van administratie							toename van administratie		sterk
5	---			---	toename van audits	toename van audits		toename van audits		
4	verantwoordelijkheid							verantwoordelijkheid	verantwoordelijkheid	verantwoordelijkheid
8	verantwoording afleggen	verantwoording afleggen	verantwoording afleggen	verantwoording afleggen	verantwoording afleggen		verantwoording afleggen	verantwoording afleggen		sterk
1				vertrouwen						

Figuur 3.4: Codeboek

De vierde categorie, vertrouwen, wil ik graag omschrijven als een “creative leap” (Goulding, 2002; Isabella, 1990; Walsh et al., 2015). Vertrouwen speelt in de literatuur omtrent de audit society een grote rol en ook in de literatuur omtrent de veranderingen in de bouwbranche. In alle interviews was vertrouwen een opvallende afwezige, het werd een enkele keer genoemd naar aanleiding van een interventie van mezelf. Echter op één na, gebruikten alle professionals vertrouwen als relatie tussen een of meerdere ketenpartners, bij het maken van het “schetsje”.

Verzadiging

De Grounded Theory methode houdt in, dat het iteratieve proces doorgaat tot geen nieuwe onderwerpen meer worden gevonden en alle data verklaard is (Goulding, 2002; Saunders et al., 2012). Zoals in de Figuur 3.4 te zien is, voegden de laatste drie bronnen nog maar één echt nieuw aandachtsgebied toe, te weten: politiek. Aangezien het in deze verkenning gaat om het vastleggen van aandachtsgebieden voor het vervolg en het thema “politiek” ook gevat kan worden onder het grotere concept van “rollen”, lijkt het verantwoord, het verkennend onderzoek hiermee af te sluiten.

Validiteit

Glaser en Strauss ontwikkelden de Grounded Theory methodologie als een antwoord op de overheersende kwantitatief/positivistische onderzoeks-paradigma's (De Boer, 2011; Suddaby, 2006). Ze gaven met hun methodologie aan dat kwalitatieve onderzoekers niet enkel impressionistisch en intuïtief te werk behoeften te gaan maar dat een systematiek kan worden gevolgd om tot interpretatieve uitspraken te komen (De Boer, 2011). Ondanks alle systematiek blijft in het proces een aspect van creativiteit en subjectiviteit altijd aanwezig (Suddaby, 2006; Walsh et al., 2015). Alle GTA's bevelen aan, om de zich ontwikkelende theorie door de onderzoeksdeelnemers te laten valideren, als dat mogelijk is (Goulding, 2002). In dit onderzoek wordt dat in de volgende fase gedaan.

3.4.3 Validatie en verdieping: Delphi studie

Hoe nu verder?

In de vorige fase waren vier hoofdcategorieën geïdentificeerd die de professionals bezighouden. De eerste drie categorieën waren voorzien van voldoende data en theoretische verzadiging was door de onderzoeker geconstateerd. De vierde categorie was eerder intuïtief bepaald en nauwelijks voorzien van data. In deze fase adviseerde mijn begeleider me, het onderzoek met een validerende fase en een kleine blik naar de toekomst af te sluiten. Ik wilde enerzijds de ontwikkelde concepten terugkoppelen naar de respondenten van de interviews voor validatie en anderzijds de concepten laten toetsen door een andere groep professionals voor triangulatie (Goulding, 2002). Als derde wilde ik enige verdieping aanbrengen. Een Delphi studie bleek een geëigend instrument.

Delphi studie

De Delphi-methodiek is van oorsprong een techniek om de toekomst te verkennen. De methode is in de jaren '50 en '60 ontwikkeld door de Rand Corporation in opdracht van de Amerikaanse luchtmacht (Kieft, 2011). In de loop van de jaren '60 is de methode ook buiten het militaire veld toegepast, met name in studies naar wetenschappelijke en technologische ontwikkelingen op langere termijn en de mogelijke effecten daarvan op de samenleving (Kieft, 2011). Delphi studies worden vandaag de dag in een breed spectrum ingezet, en de exacte verloop van de studie verschilt per onderzoeker (Hader, 2014). Gemeenschappelijke kenmerken zijn echter:

- Gebruik van geformaliseerde vragenlijsten
- Het ondervragen van een panel van experts, dat de nodige vakkennis zelf inbrengt
- Anonimiteit van de respondenten onderling (voorkomen van meningsleiderschap)

- Vaststellen van een statistisch groepsantwoord (door de onderzoeker)
- Informeren van de deelnemers over dit antwoord
- (Meervoudig) herhalen van de ondervraging (Hader, 2014)

Delphi wordt veelal gebruikt als middel, om consensus te bereiken (Kieft, 2011). Hader (2014) benadrukt echter, dat ook het vaststellen van divergentie een valide uitkomst van een Delphi studie kan zijn.

Selectie van het panel

Uit de interviews bleek dat de professionals audits vooral zien als een verschijnsel van geïntegreerde contracten. Voor het panel van experts is daarom gezocht naar mensen met een verdieping op het gebied van contractbeheersing. Uit publicaties in de vakpers, mijn eigen netwerk en het netwerk van een medestudent zocht ik een aantal respondenten uit, die ik telefonisch benaderde. Ieder expert droeg een of meerdere andere respondenten aan (sneeuwbalselectie (Saunders et al., 2012)). Bij het selecteren van de experts werd gelet op een evenwichtige verdeling tussen adviseurs, opdrachtgevers en aannemers. Tevens vulden twee wetenschappers het panel aan.

	Nr.		Perspectief	Interview	Delphi 1	Delphi 2
Fase 2	1	Professional 1	Overheid	x	*	
	2	Professional 2	Overheid	x	*	
	3	Professional 3	Adviseur	x	*	
	4	Professional 4	Adviseur	x	*	
	5	Professional 5	Adviseur	x	*	
	6	Professional 6	Adviseur	x	*	
	7	Professional 7	Adviseur	x	*	
	8	Professional 8	Adviseur	x	*	
	9	Professional 9	Adviseur	x	*	
	10	Professional 10	Aannemer	x	*	
	11	Professional 11	Opdrachtgever	x	*	
	12	Professional 12	Adviseur	narratief	*	
Fase 3	13	Expert 1	Aannemer		x	x
	14	Expert 2	Aannemer		x	x
	15	Expert 3	Aannemer		x	
	16	Expert 4	Opdrachtgever		x	x
	17	Expert 5	Opdrachtgever		x	x
	18	Expert 6	Opdrachtgever		x	
	19	Expert 7	Adviseur		x	x
	20	Expert 8	Adviseur		x	x
	21	Expert 9	Adviseur		x	
	22	Expert 10	Wetenschapper		x	
	23	Expert 11	Wetenschapper		x	x
		* Voor de professionals van de 1e fase was de enquête anoniem. 10 van de 12 hebben deelgenomen.				

Tabel 3.1: Deelnemers onderzoek

Het aantal experts, dat benodigd is voor een valide Delphi studie wordt bepaald door de onderzoeker zelf en hangt af van de vraag- en de doelstelling, het aantal rondes en de toegang, die een onderzoeker tot het werkveld heeft (Hader, 2014). Gezien de geplande enquête zowel een kwantitatief als een kwalitatief gedeelte

bevatte, is gekozen voor een relatief kleine groep van experts, om het kwalitatieve gedeelte beheersbaar te houden. In eerste instantie zegden 15 experts hun deelname toe, waarvan uiteindelijk 11 de enquête daadwerkelijk invulden. Tabel 3.1 geeft een overzicht van de deelnemers van het onderzoek voor beide fases. De twee wetenschappers zijn geen professionals in de zin van dit onderzoek, het gaat bij hen om een docent en een promovendus op het gebied van geïntegreerde contracten. Omdat de respondenten tegenover de onderzoeker níét anoniem zijn, was het mogelijk, de uitkomsten van de enquête te controleren op een bias met betrekking tot de antwoorden van deze wetenschappers. En dergelijke bias bleek niet aanwezig. De standpunten van de experts zijn bij de resultaten gekenmerkt, zodat zij te onderscheiden zijn van de standpunten van de professionals.

Validatie van de enquête voor de 1^e ronde

In de interviews manifesteerden zich 4 hoofdthema's, die de professionals bezighielden. Voor het Delphi onderzoek is vanuit de data uit de vorige fase over de 4 hoofdthema's een aantal stellingen ontwikkeld. De enquête bestond uit een verificatie van de stellingen via een 5-punts schaal (lopend van "helemaal mee eens" tot "helemaal mee oneens") en de open vraag om nadere toelichting. Er zijn twee verschillende enquêtes gebruikt, een voor het Delphi panel, en een voor de deelnemers van de vorige fase. Het enige verschil bestaat in de inleiding en het wegvallen van de persoonlijke gegevens van de respondent. De volledige vragenlijsten zijn opgenomen als bijlage E. De enquête is gevalideerd met de "think aloud" methode (Hader, 2014), waarbij een proefpersoon de enquête invult en hierbij hardop haar gedachten mededeelt. Hierdoor verifieert de onderzoeker, dat de vragen goed geformuleerd en begrijpelijk zijn. Op basis van deze validatie, die twee keer heeft plaats gevonden met verschillende proefpersonen, zijn enkele onderdelen van de enquête bijgesteld.

Uitwerking van de resultaten van de enquête

Voor het kwalitatieve gedeelte van de enquête zijn de gegevens vergeleken met de eerder verzamelde data. Door de indeling in aandachtsgebieden voegde de data zich goed in de eerdere verzameling.

Voor de kwantitatieve uitwerking van de resultaten is het programma Microsoft Excel gebruikt. In eerste instantie werd het antwoord "helemaal mee eens" gerepresenteerd met het getal een, waarna de schaal oploopt tot 5 voor "helemaal mee oneens". In alledaags taalgebruik is dit onduidelijk, men verwacht de hoogste waarde voor de grootste toestemming, niet voor afwijzing. Omdat het de bedoeling was, de uitslagen terug te koppelen naar de respondenten, werden de kwantitatieve resultaten voor een beter begrip hergecodeerd. De volgende gegevens werden per stelling berekend:

- Gemiddelde
- Meningsverdeling: Aantal voor vs tegen (waarbij de neutrale antwoorden wegvallen)
- Standaardafwijking

Gezien het kleine aantal respondenten leek een statistische uitwerking en interpretatie van de kwantitatieve resultaten niet veelbelovend. Bij het beoordelen van de stellingen werd rekening gehouden met de gemiddelden, de meningsverdeling en de kwalitatieve gegevens uit de enquête.

Bijvoorbeeld is stelling 1c "Er is geen duidelijke definitie van wat wel of niet een audit is." als aangenomen beoordeeld, hoewel de kwantitatieve uitkomst 3,0 (neutraal) is. De stelling is desondanks aangenomen,

omdat uit de antwoorden blijkt dat ongeveer de helft van de respondenten wél definities heeft, maar deze nogal verschillen van elkaar, en ongeveer de helft van de respondenten helemaal níét over definities beschikken. In een interpretivistische benadering beschouw ik een definitie, die niemand kent, niet als een realiteit.

	Stelling		Professionals	Experts	Delta	Beiden	Aangenomen
1a	Kwaliteitsaudits zijn de meest voorkomende vorm van audits in bouwprojecten.	Av.	4,00	4,00	0,0	4,00	ja
		Dev	0,89	0,73		0,81	
		P/C	8/1	8/0		16/1	
1b	Certificaten zijn voornamelijk een middel, om zich van de concurrentie te onderscheiden.	Av.	3,30	2,73	0,57	3	nee
		Dev	1,10	1,05		1,11	
		P/C	4/3	2/5		6/8	
1c	Er is geen duidelijke definitie van wat wel of niet een audit is.	Av.	3,40	3,00	0,40	3,19	ja
		Dev	1,35	1,20		1,29	
		P/C	5/3	5/5		10/8	
2a	De inhoud en de procedure van technische audits voor bouwprojecten moeten per project worden bepaald.	Av.	3,90	4,09	-0,19	4	ja
		Dev	1,0440	0,9000		0,9759	
		P/C	6/1	9/1		15/2	
2b	Bij uitvragen voor bouwprojecten bestaat de tendens, te veel eisen te stellen.	Av.	3,60	3,73	-0,13	3,67	ja
		Dev	1,28	0,61		0,99	
		P/C	6/2	7/0		13/2	
2c	De administratieve inspanning voor controle en verificatie in bouwprojecten staat niet in een goede verhouding met de meerwaarde voor de kwaliteit van de uitvoering.	Av.	3,70	3,18	0,52	3,43	?
		Dev	1,1000	1,1134		1,1369	
		P/C	7/1	5/3		12/4	
3a	De rol van bouw- en woningtoezicht in het bouwproces wordt gemarginaliseerd.	Av.	4,10	3,27	0,83	3,67	
		Dev	0,9434	1,2129		1,1684	
		P/C	8/1	5/3		13/4	
3b	Het takenpakket van adviserende ingenieurs verschuift van technische werkzaamheden in richting van administratie en management.	Av.	3,40	3,45	-0,05	3,43	ja
		Dev	1,1136	0,9875		1,0498	
		P/C	6/2	5/2		11/4	
3c	Opdrachtgevers in bouwprojecten hebben te weinig inhoudelijke kennis.	Av.	3,90	3,82	0,08	3,86	ja
		Dev	0,8307	0,8332		0,8330	

	Stelling		Professionals	Experts	Delta	Beiden	Aangenomen
		P/C	8/1	8/1		16/2	
3d	Opdrachtgevers in bouwprojecten ontwijken het nemen van beslissingen.	Av.	3,30	3,27	0,03	3,29	?
		Dev	0,7810	1,3545		1,1188	
		P/C	5/2	5/4		10/6	
4	Vertrouwen is een belangrijke component in de verhouding tussen de partijen in een bouwproject.	Av.	4,30	4,64	-0,34	4,48	ja
		Dev	1,1874	0,6428		0,9571	
		P/C	9/1	10/0		19/1	

Tabel 3.2: Kwantitatieve resultaten Delphi studie, fase 1

De interviews voor de 2^e ronde

Na de evaluatie van de enquête bleken de opkomende vragen niet geëigend om in het kader van een nieuwe enquête nogmaals aan de groep te worden voorgelegd. De vragen leenden zich niet voor ja/nee antwoorden of een beoordeling met een Likkert schaal. Ik wilde bijvoorbeeld graag ingaan op het meningsverschil tussen aannemers en opdrachtgevers over stelling 2c “De administratieve inspanning voor controle en verificatie in bouwprojecten staat niet in een goede verhouding met de meerwaarde voor de kwaliteit van de uitvoering.” Ik wilde ook het thema “Vertrouwen” nog graag van enige verdieping voorzien. In eerste instantie ontwierp ik een enquête met open vragen. In de eerste ronde van de Delphi was echter gebleken dat de antwoorden op de open vragen beknopt werden ingevuld. Tijdens een terugkoppeling met een neutrale onderzoeker die ook aan de validatie van de eerste ronde van het Delphi onderzoek had meegewerkt, stapte ik van het idee van de enquête af. In bijlage F is de opzet voor de tweede fase van het Delphi onderzoek opgenomen die uiteindelijk is gebruikt als leidraad voor korte, gestructureerde, telefonische interviews.

Tijdens deze interviews stelde ik de resultaten van de eerste ronde aan de respondenten voor en vroeg dan om nadere toelichting. Hierbij concentreerde ik de aandacht op de controversiële stellingen 2c en 3d, en op de laatste stelling 4 (zie tabel 3.2). Telkens vroeg ik de respondenten wat de uitkomsten volgens hun voor de toekomst betekenen. De stelling 4 “Vertrouwen is een belangrijke component in de verhouding tussen de partijen in een bouwproject.” is nogal vaag. Ik vroeg de respondenten, om wat voor soort vertrouwen het dan volgens hun ging, tussen welke partijen het vertrouwen bestond en wat dan precies de rol was, die het vertrouwen speelde. Als houvast gebruikte ik hierin de indelingen volgens Nootboom (zie paragraaf 2.3.4). Ondanks dat het inmiddels bouwvakantie was, kon een evenwichtige groep voor de interviews worden bereikt (zie Tabel 3.1). De interviews zijn kwalitatief geëvalueerd en toegevoegd aan de eerder verzamelde data.

3.5 Validiteit/ methodologische issues

In het voorgaande is per fase van het onderzoek ingegaan op specifieke vraagstukken van validiteit. Hieronder volgt een meer algemene verhandeling over de validiteit in Grounded Theory onderzoek. Weed (2009, p. 506) komt tot de volgende criteria voor de geloofwaardigheid van onderzoeksgegevens in kwalitatief onderzoek in een Grounded Theory Methodologie: Fit, werking, relevantie en veranderbaarheid.

Fit

Fit is de mate waarin de ontwikkelde concepten en theorieën aansluiten bij de verzamelde gegevens (Backman & Kyngäs, 1999, p. 151). De aansluiting wordt gerealiseerd door constante vergelijking van gegevens, categorieën en literatuur totdat theoretische verzadiging optreedt (Weed, 2009, p. 506). De onderzoeker beweegt heen en weer tussen de gegevens, de literatuur en zijn eigen veronderstellingen over wat hij ontdekt (Backman & Kyngäs, 1999, p. 148; Weed, 2009, p. 506).

De data in dit onderzoek is in een lang proces van lezen, herlezen en herschikken ingedeeld in de vier ontwikkelde hoofdcategorieën, al zijn sommige passages uit de interviews als irrelevant beoordeeld en uit de verzameling gehouden.

Werking

Een theorie 'werkt' als het een analytische verklaring kan geven voor de onderzochte vraagstukken (Weed, 2009, p. 506). De theorie heeft dus het vermogen om het vraagstuk uit te leggen en om acties te voorspellen en te interpreteren die met het vraagstuk verbonden zijn (Backman & Kyngäs, 1999, p. 151). De werking moet blijken uit de constante vergelijking van en afstemming tussen de verzamelde gegevens, de literatuur en de interpretaties van de onderzoeker (Weed, 2009, pp. 505-507).

Relevantie

Relevantie behandelt de mate waarin de theorie gaat over datgene wat de betrokkenen in het onderzochte proces werkelijk bezighoudt. In dit onderzoek wordt de relevantie voornamelijk bepaald doordat met de taal van de professionals gesproken wordt (Corbin & Strauss, 1990, pp. 12-13). Tevens werd in het Delphi onderzoek getoetst of de deelnemers zich in de uitkomsten herkennen (Kinébanian et al., 2006, pp. 57-58).

Veranderbaarheid

Dit criterium houdt in dat de theorie openstaat voor nieuwe inzichten uit toekomstig empirisch onderzoek zodat de theorie zich verder kan uitbreiden of ontwikkelen (Weed, 2009, p. 506). In hoofdstuk 5 wordt uitvoerig ingegaan op de mogelijkheden van uitbreiding van de theorie.

3.6 Samenvatting en conclusies

Dit onderzoek is interpretatief, het gaat over de beleving van professionals in de bouwbranche. In eerste instantie voegde het onderwerp zich niet in de bestaande literatuur. Er is daarom een verkennend onderzoek doorgevoerd volgens de Grounded Theory methode. Het onderzoek is ingedeeld in drie fases:

- Ontwikkeling sensitizing concepts: uit de literatuur is met een deductieve benadering een aantal concepten ontwikkeld. Deze fase heeft plaats gevonden tijdens de ontwikkeling van het onderzoeksvoorstel, zie bijlage A.
- Verkennende interviews met professionals: In korte, vrije interviews met professionals vanuit alle partijen van een bouwproces zijn hoofdthema's ontwikkeld. Deze thema's zijn vervolgens in de literatuur onderzocht en zo nodig voorzien van verdieping. Publicaties in de vakpers en professionele sociale netwerken speelden in deze fase eveneens een rol.
- Uit de verkennende interviews is gebleken dat de professionals audits vooral zien als een bijverschijnsel van geïntegreerde contracten. Voor de vervolgfase zijn daarom professionals geselecteerd met expertise op het gebied van contractbeheersing. Vervolgens zijn over de hoofdthema's uit de verkennende interviews stellingen geformuleerd, die zowel aan de professionals uit de eerste, als de professionals uit de tweede groep in de vorm van een enquête werden voorgelegd. Na evaluatie van de uitkomsten van de enquête zijn met 7 professionals van de tweede groep korte telefonische interviews gehouden, om verdieping aan te brengen.

De resultaten van dit onderzoek moeten worden begrepen als hypotheses. Ze vormen de input voor verder onderzoek.

4 ONDERZOEKSRESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek besproken.

Met een Grounded Theory Approach ontwikkelt de onderzoeker nieuwe theorie uit de verzamelde data (Goulding, 2002). Het is hiervoor belangrijk dat de onderzoeker zich laat leiden door de verzamelde data en niet door vooraf geformuleerde hypothesen (Suddaby, 2006). De resultaten moeten worden gezien als goed onderbouwde hypothesen, en niet als bewezen feiten (Goulding, 2002, p. 100).

De resultaten van dit onderzoek volgen de verzamelde data en laten zich maar beperkt direct koppelen aan de oorspronkelijke onderzoeksvragen. Dit hoofdstuk is daarom als volgt opgebouwd:

In paragraaf 4.1 wordt kort ingegaan op de respondenten van het onderzoek.

In paragraaf 4.2 wordt antwoord gegeven op de eerste empirische deelvraag: Hoe ervaren bouwprofessionals de aanwezigheid van audits in de bouw?

In paragraaf 4.3 worden de tijdens het onderzoek ontdekte “hoofdthema’s” voorgesteld en hun onderling verband uitgelegd.

Paragraaf 4.4 geeft een korte samenvatting van de vorige hoofdstukken.

4.1 Respondenten

Er is in dit onderzoek gewerkt met twee groepen respondenten.

Tijdens de eerste dataverzameling zijn interviews gevoerd met 12 professionals uit de bouwbranche met verschillende specialismes. In het vervolg wordt deze groep aangeduid met “professional”. Tijdens de tweede dataverzameling is een enquête gehouden en zijn aansluitend interviews afgenomen bij een groep respondenten met expertise op het gebied contractbeheersing. Deze groep bestond uit 9 professionals en 2 wetenschappers. In het vervolg worden deze respondenten aangeduid met “experts”. Op de wetenschappers na zijn alle experts ook professionals in de zin van dit onderzoek. In gevallen, waar deze differentiatie zinvol is, wordt de aanduiding “wetenschapper” gebruikt. In het geval de nadere functie van belang is, wordt dit aangegeven (bijvoorbeeld: “een professional van Bouw- & Woningtoezicht”). Voor een nadere toelichting van de selectie en nadere specialisatie van de respondenten zie hoofdstuk 3. Tabel 3.1 geeft een overzicht over de respondenten.

4.2 Beantwoording van de eerste empirische deelvraag

De eerste empirische deelvraag luidt:

Hoe ervaren bouwprofessionals de aanwezigheid van audits in de bouw?

Om deze vraag te beantwoorden ga ik eerst terug naar de theoretische onderzoeksvragen en beantwoord ik de vraag vanuit de resultaten van het empirisch onderzoek.

Theoretische onderbouwing

Om het antwoord op de empirische deelvraag een kader te geven wordt verwezen naar de antwoorden op de theoretische deelvragen. Deelvraag 1: Wat is er in de literatuur bekend over control en audits?, wordt

beantwoord in paragraaf 2.2.1. Deelvraag 2: Waar en hoe worden audits aangetroffen in bouwprojecten?, wordt beantwoord in paragraaf 2.2.2. In paragraaf 2.1.2 is een definitie gegeven voor de audit, zoals deze in dit onderzoek gebruikt wordt. Tabel 4.1 geeft een overzicht over de audits, die in paragraaf 2.2.2 geïdentificeerd zijn.

Definitie van Audit

Het toetsen van een product, persoon of procedure aan de hand van op voorhand overeengekomen, objectieve uitgangspunten; waarbij de toets duidelijk gedocumenteerd wordt en een oordeel wordt gegeven over compliance met de uitgangspunten en waarbij een relatie van accountability bestaat tussen een opdrachtgever en een opdrachtnemer. Er is onderscheid gemaakt tussen certificerende en compliance audits.

Audit / toets	Kader	Beschrijving/ toelichting
Algemeen		
Omgevingsvergunning	Omgevingswet	Voor het verstrekken van een omgevingsvergunning worden de plannen door de overheid getoetst aan het wettelijk kader. De privatisering van een deel van deze controle is onderwerp van de wet “private kwaliteitsborging”.
Gemeentelijk toezicht	Omgevingsvergunning	Toeziethouders van bouw- & woningtoezicht bezoeken periodiek de bouwplaats en controleren, of het uitgevoerde werk overeenkomt met vergunde stukken.
Periodieke bouwplaatsinspecties	Bestek	Geïnitieerd door de opdrachtgever. Over het algemeen verbonden aan kwaliteit en het wegvallen van de traditionele opzichter.
Voortgangsrapportages	Bestek en planning	Geïnitieerd door de opdrachtgever. Over het algemeen verbonden aan betalingen
Opelvering	Contractdocumenten	Vorbereiding van de acceptatie van het werk door de opdrachtgever.
Certificaten		
Productaudits	Beoordelingsrichtlijn + Contractuele eisen	In het contract kan bijvoorbeeld een BREAAAM-certificaat of een bepaald energie-index geëist worden. De audit vindt dan plaats op basis van deze eis en de voor het certificaat vastgelegde richtlijn.
Procesaudits (bijv. KOMO Instal)	Beoordelingsrichtlijn	Opdrachtgevers kunnen eisen, dat alleen gecertificeerde bedrijven werkzaamheden mogen uitvoeren.

Kwaliteitsaudits managementsystemen	Beoordelingsrichtlijn	Het hebben van een kwaliteitscertificaat is bij grote projecten bijna altijd een vereiste voor inschrijvende partijen. Deze eis is een keuze van de opdrachtgever. Bij adviseurs en hoofdaannemers gaat het dan meestal om een ISO 9000 certificaat.
Kwaliteitsaudits Veiligheid (bijv. VCA)	Beoordelingsrichtlijn	Deze certificaten kunnen door een opdrachtgever als voorwaarde voor inschrijving worden geëist of als gunningscriteria volgens EMVI worden ingezet.
Andere audits op systeemcertificaten (Bijvoorbeeld CO 2 ladder, OHSAS)	Beoordelingsrichtlijn	Zie hiervoor.
Specifiek UAV GC		
Kwaliteitsaudit (project)	Contractuele afspraken	
Veiligheidsaudit (project)	Contractuele afspraken en Arbo wet	
Toetsingen	Contractuele afspraken	
Keuringen check	Contractuele afspraken	
Acceptatieprocedure	Contractuele afspraken	

Tabel 4.1: Vormen van audits in bouwprojecten

Antwoord op de vraag uit het empirisch onderzoek: De beleving van de professional

“Niet alles wordt echt benoemd als een audit. Soms zijn we het misschien wel vaker aan het doen dan dat we het door hebben.” (Professional 8)

De professionals zijn onzeker over de precieze betekenis van het begrip “Audit”. Al nadenkend komen ze tijdens de interviews op processen en werkzaamheden, die volgens hun als audit gezien kunnen worden. De meeste van deze toewijzingen passen in de definitie, die in dit onderzoek wordt gebruikt. Genoemd worden bijvoorbeeld inspecties van voltooid werk tbv de oplevering, toetsmomenten in geïntegreerde contracten, Breaam certificaten, de waarborginstallateur. Een enkele professional gebruikt met een zogenoemde “bleeder intervention” een voorbeeld dat helemaal niet overeenkomt met de definitie. In de enquête worden door zowel experts als ook professionals definities aangeboden, die uit elkaar lopen. De praktische impact van het gebrek aan een exacte definitie is waarschijnlijk niet bijzonder groot.

Of, zoals een professional het toelicht: “Ongeacht de definitie heeft iedereen denk ik toch wel een beeld van wat je bij een audit kan verwachten.”

In zeven van de negen verkennende interviews werd een kwaliteitsaudit verbonden aan een certificaat genoemd als “eerste ingeving”. Twee van de professionals hadden ervaring als intern auditor op het kwaliteitssysteem van hun bedrijf.

In het verdere verloop van de interviews koppelden de professionals audits vooral aan geïntegreerde contracten. Periodieke bouwplaatsinspecties en voortgangsinspecties kwamen incidenteel ter sprake. Voor zover ze hierop ingingen, beaamden de professionals dat er in hun beleving steeds meer audits werden gebruikt in bouwprojecten.

Productcertificaten op projectniveau zoals BREAAAM werden soms terloops genoemd, productcertificaten op elementniveau (zoals KOMO, FSC) werden niet genoemd.

De rol van bouw- & woningtoezicht in het bouwproces werd door de professionals, met uitzondering van de ambtenaren zelf, volledig genegeerd. Geen van de professionals, ook niet de ambtenaren zelf, noemde de controles van bouw- & woningtoezicht als een audit.

Conclusie: Voor de meeste audits, die in het theoretisch onderzoek werden geïdentificeerd, hebben de professionals weinig tot helemaal geen aandacht. Er zijn twee vormen van audit, waar wél veel aandacht voor is:

1. De certificerende audits op kwaliteitsmanagementsystemen
2. De projectaudits, waarin het werk getoetst wordt aan de uitgangspunten van het contract.

De professionals zien een toename in het aantal audits in bouwprojecten. Ze koppelen dit aan de toename van het aantal geïntegreerde contracten. De professionals en experts hebben geen consistente, algemene definitie van het begrip “Audit”. Ze zien dit echter niet als een belangrijk gebrek.

Vervolg: In het vervolg van het onderzoek worden de audits waar weinig aandacht voor is, weggelaten. Het onderzoek zal zich concentreren op kwaliteitscertificaten en projectaudits in UAV GC contracten. De ambtenaren van BWT worden niet meer gezien als spelers in het bouwproject.

4.3 Hoofdthema's zoals geïdentificeerd in het empirisch onderzoek

Bij GTA volgt de onderzoeker de verzamelde data. Het uiteindelijke doel is om relaties en verbanden tussen ontwikkelde “categorieën” zichtbaar te maken, en dusdanig theorie te ontwikkelen uit de empirie (De Boer, 2011). In het vervolg worden deze categorieën “hoofdthema's” genoemd. In de interviews zijn drie zulke hoofdthema's zichtbaar, die door alle respondenten in meer of mindere mate besproken werden. Een vierde hoofdthema is toegevoegd naar aanleiding van een schets die de professionals na de interviews maakten. Hieronder volgt een korte opsomming van de hoofdthema's. In de paragrafen 4.3.1 t/m 4.3.4 worden de hoofdthema's een voor een besproken. Paragraaf 4.3.5 geeft een overzicht en de ontdekte samenhang tussen de hoofdthema's weer.

1. Kwaliteitscertificaten: Alle professionals en experts zijn vertrouwd met kwaliteitscertificaten.

Professionals spreken dan vooral over kwaliteitssystemen van hun eigen bedrijf en hun passieve rol als

auditée. Bij de experts verschuift de focus naar certificaten van adviseurs en aannemers, waarmee een basiskwaliteit aan een opdrachtgever dient te worden aangetoond.

2. Eisen formuleren en verantwoording afleggen: Alle professionals gingen in op de noodzaak om per project in eerste instantie de eisen goed te formuleren, om dan de controle te kunnen uitvoeren. Op dit gebied zien professionals en experts ook de meeste spanningen.
3. Rollen: Professionals en experts zien de rollen en verantwoordelijkheden in bouwprojecten veranderen. De focus ligt bij de meeste respondenten op de rol van de opdrachtgever. De ambtenaren van bouw-&woningtoezicht spreken vooral over hun eigen veranderende rol.
4. Vertrouwen: Het begrip vertrouwen is een opvallende afwezige in de verkennende interviews. Toch gebruiken tijdens het maken van het “schetsje”¹ op één na alle professionals “vertrouwen” als relatie tussen twee of meer ketenpartners. In de enquête wordt de stelling “Vertrouwen is een belangrijke component in de verhouding tussen de partijen in een bouwproject.” met overmacht bevestigd.

4.3.1 Hoofdstuk 1: Kwaliteitscertificaten

*“Voor mij persoonlijk is het meestal niet zinvol, het kost me alleen maar tijd. Voor het bedrijf is het wel belangrijk om het certificaat te behouden. Dat hoort er nu eenmaal bij.”
(Professional 3)*

Een kwaliteitsaudit is voor de meeste professionals een duidelijk gedefinieerd begrip. Uitzondering zijn de gemeenteambtenaren en de zelfstandig architect. De overige professionals verbinden het begrip audit in eerste instantie aan het kwaliteitscertificaat van hun eigen organisatie. De meeste respondenten zijn één of meerdere keren onderwerp van een kwaliteitsaudit geweest, twee respondenten hebben zelf interne audits doorgevoerd. De professionals vinden kwaliteitscertificaten en de daaraan verbonden audits wél nuttig, maar niet bijzonder belangrijk. Het kwaliteitscertificaat wordt door de professionals vooral belangrijk gevonden als asset van het bedrijf. De professionals zijn zich bewust, dat een kwaliteitscertificaat vaak een voorwaarde is voor de inschrijving op een uitvraag. Meerdere professionals zeggen dat aan hun werkwijze niets zou veranderen als het bedrijf geen certificaat had en er niet geauditeerd zou worden. De professionals zien een devaluatie van kwaliteitscertificaten. Dit hangt in hun beleving samen met het verlies van het concurrentievoordeel, op het moment dat “iedereen het heeft”. Hieruit volgt volgens hun dan wederom een verslapping en verlegging van de aandacht.

“Ik denk, dat het sowieso devalueert. Waar het in eerste instantie nog een onderscheid was in acquisitie en tender als je zo'n ISO-certificaat had, is het inmiddels zo dat eigenlijk iedereen dat heeft. Dan moet er weer wat nieuws komen, en wil je je daarin weer kunnen onderscheiden.” (Professional 9)

Ook de experts zijn ambivalent over de waarde van certificaten. Ze wijzen erop dat certificaten veelal niet vanuit een intrinsieke behoefte van het bedrijf zelf, en meer als een tegemoetkoming aan een klantvraag

¹ Zie hoofdstuk 3.4

worden ingezet. Het eisen van kwaliteitscertificaten worden gezien als een middel, om tijdens de uitschrijving van opdrachten een minimum aan professionaliteit te waarborgen.

“Het hebben van een certificaat zegt helemaal niets. Je kan als bedrijf nog zoveel certificaten hebben, als de medewerker prutswerk verricht, zit jij als opdrachtgever met de ellende.” Dat zegt expert 5, een opdrachtgever, maar deinst er bij navraag toch voor terug, om de kwaliteitscertificaten los te laten. “Het geeft als vertrekpunt houvast.”

“(Als certificaten wegvallen), loop je het risico, dat er weer toetreders komen, die een soort kwaliteitsprincipe hanteren wat eigenlijk onder een minimum ligt. Het is meer een bescherming van de markt tegen kwaliteitsniveaus, die onder grenzen heengaan.” (Expert 1)

Conclusie: Kwaliteitscertificaten spelen een rol bij het selecteren van aanbieders door de opdrachtgever. Ze worden als een minimumeis gezien. Professionals zien de audits verbonden aan de certificaten van hun eigen werkgever als nuttig en nodig. De certificaten en daaraan verbonden audits worden als een gegeven geaccepteerd.

Vervolg: De kwaliteitscertificaten worden gezien als een component in de sturing, dat een gatekeeper-rol vervuld. Het geeft in de beginfase van een project een referentiekader voor kwaliteit.

4.3.2 Hoofdstuk 2: Eisen formuleren en verantwoording afleggen

In dit hoofdstuk speelt de contractvorm¹ een wezenlijke rol. De professionals uit de verkennende interviews koppelen audits vooral aan het werken met geïntegreerde contracten. Hoewel veel van de standpunten kunnen worden overgedragen naar andere contractvormen, volg ik in dit onderzoek de richting die de professionals voorgeven. Professionals vergelijken telkens weer de “nieuwe” geïntegreerde contracten met de traditionele bestekken waarbij het oordeel meestal ten gunste van de bestekken uitvalt. Het is mogelijk, dat hier een bias aanwezig is door de op dat moment spelende discussie over de fairness van geïntegreerde contracten. Meerdere grote aannemingsbedrijven meldden in het voorjaar 2017 hoge verliezen op UAV GC projecten. Opdrachtgevers werd verweten dat zij onredelijk veel risico's, die binnen hun eigen invloedssfeer liggen, verplaatst hadden naar aannemers, die in tijden van crisis gedwongen waren hierop in te gaan.

Eisen formuleren

“Wat je vervolgens merkt, is dat het in eerste instantie heel groot opgezet wordt om daar alles te regelen. Later wordt het wel weer kleiner gemaakt om te proberen tot de essentie door te dringen.” (Professional 9)

¹ Voor een beter begrip van de verschillen tussen de contractvormen is in bijlage G een illustratie gemaakt

De professionals en experts zien de audit niet los van het formuleren van eisen. Het gaat dan om de voor projecten specifiek vast geschreven eisen zoals die in het contract zijn opgenomen. Professionals vinden het ook nodig, dat de wijze van verificatie van tevoren vast gelegd wordt. Dit komt in wezen overeen met de bepalingen in de UAV GC. De professionals hechten groot belang aan de beheersbaarheid van het eisen- en verificatiepakket. Kritiek wordt geuit op de poging om eisen te standaardiseren, zodat zij overal toepasbaar zijn. De experts vullen aan, dat alleen de procedure wel gestandaardiseerd kan worden en dat er rekening met de aanwezige risico's gehouden moet worden. Stelling 2b van de enquête "Bij uitvragen voor bouwprojecten bestaat de tendens, te veel eisen te stellen." is voor een expert aanleiding, om zijn hart te luchten:

"Een ramp. Gegadigden komen om in een grote brei van informatie, die veel opdrachtgevers ter beschikking stellen. Normen, buitenlandse richtlijnen, leveranciersdocumentatie, voorschriften van een bedrijf etc. etc. Opdrachtgevers lijken vaak te denken: beter iets teveel dan te weinig, dan trek ik nooit aan het kortste eind. Als gegadigde moet je dit in een aanbesteding allemaal maar zien uit te pluizen, en lukt het je niet dan sta je op achterstand zodra je de opdracht hebt gekregen." (Expert 9)

"Veel eisen zijn in de beginfase vastgesteld, maar die blijken soms ook een beetje onduidelijk of te kosten drijvend te zijn. De eisen zijn in het begin niet goed geformuleerd en ook niet goed afgestemd. Wij (opdrachtgevers) moeten hier gewoon zelf beter in worden." (Professional 11)

Het specificeren van de eisen vindt plaats in een spanningsveld. De respondenten refereren aan het aanbestedingsparadox, waarbij de opdrachtgever zijn werkomschrijving begrijpt als het minimum wat hij gaat krijgen, terwijl de aannemer het als zijn maximale leveringsplicht ziet. Meerdere professionals geven voorbeelden van projecten of procedures waar het stellen van eisen "doorgeslagen" is of onzorgvuldig gebeurde. Een professional noemt een voorbeeld waarin een opdrachtgever na jaren alle eisen uit de beginfase wilde laten verifiëren, terwijl deze soms compleet achterhaald waren. De professionals en experts vinden allen, dat in de doeltreffendheid van projectspecificaties nog veel te winnen valt. Ze zien het geheel als een leerproces waarin men met iedere ervaring ook beter wordt. Het beter scheiden van hoofd- en bijzaken wordt meerdere keren genoemd als een punt voor verbetering. Men vindt ook dat opdrachtgevers moeten leren "loslaten". Door meerdere respondenten wordt opgemerkt dat zij grotere specificiteit in de eisen en tussentijdse controles door opdrachtgevers positief ervaren. Experts vanuit alle perspectieven (aannemer, opdrachtgever, adviseurs) zien mogelijkheden voor verbetering vooral in de manier van samenwerking.

"De echte oplossing zit voornamelijk in hoe we die samenwerking insteken, denk ik. Ik weet niet zo goed, hoe je hiervoor technisch een oplossing voor moet vinden." (Expert 4)

Geïntegreerde contracten

De professionals zien audits vooral als een bijverschijnsel van geïntegreerde contracten¹. Alle professionals zijn het erover eens dat het aantal geïntegreerde contracten toeneemt en dat het initiatief hiervoor vanuit de opdrachtgeverszijde komt. Over de redenen hiervoor is geen consensus, wel over de consequenties voor de directe vergelijkbaarheid tussen contract en uitgevoerd werk, die bij geïntegreerde contracten in veel mindere mate mogelijk is dan bij een traditioneel bestek.

“Je ziet dat de grote opdrachtgevers, die willen eigenlijk zoveel mogelijk geïntegreerde contracten. Want zij denken, a. dat het goedkoper is, en b. dat ze op een of andere manier toch kwaliteit zonder geld krijgen. Naja, ik geloof geen van beide.” (Professional 7)

“Ik denk dat opdrachtgevers gebruik willen maken van de expertise van de aannemers. De aannemers zeggen: Wij weten best wel hoe het is om goed te bouwen. Daarom hebben de opdrachtgevers gezegd: Dan moet je het ook waar maken. Dan gaan we het proces anders inrichten.” (Professional 10)

“Ik denk dat opdrachtgevers maximaal risico’s willen verleggen. (...) Maar wat die opdrachtgever vergeet is dat je gewoon veel minder controle hebt op wat ga je nou voor gebouw krijgen.” (Professional 8)

Verantwoording afleggen

“Dan moet je gaan verifiëren. Dat is een waanzinnige administratie, die je erop nahoudt. Of de kwaliteitsverbetering van het opgeleverde product in verhouding stond tot het aantal uren wat er besteed werd aan de verificatie, dat betwijfel ik ten zeerste.” (Professional 3)

De professionals vinden dat de verhouding tussen administratie ten behoeve van de verificatie (dus de audits) en de meerwaarde voor het project uit balans is. Met de administratie is de aannemer belast, die op verzoek moet kunnen aantonen, dat aan de eisen wordt voldaan. De opdrachtgever moet dan de eigenlijke audit doorvoeren, wat door de professionals kleinerend wordt afgedaan als “afvinken van lijstjes”. De professionals beamen wél de noodzaak, om zich te kunnen verantwoorden en de behoefte van opdrachtgevers om controle op het werk uit te oefenen.

“Opdrachtgevers hebben niet altijd het zicht op de inspanning die ze vragen aan een opdrachtnemer.” (Expert 7)

Onder de experts zijn de meningen over de inspanning voor de verificatie verdeeld. Een expert aan opdrachtgeverszijde ziet een gebrek aan efficiëntie bij de aannemers, die de procedures onderschatten en hun werkproces beter moeten afstemmen. Dit wordt bevestigd door een van de wetenschappers, die op de

¹ Voor een beter begrip van de verschillen tussen de contractvormen is in bijlage G een illustratie gemaakt

relatieve nieuwheid van de contractvorm wijst en het eraan verbonden leerproces. Ook de aannemers onder de experts zien de noodzaak van goede systemen, maar desondanks vinden ze de last niet in verhouding tot de meerwaarde. Een projectleider van een aannemingsbedrijf, als enige in de groep professionals actueel betrokken bij de verificatie in een UAV GC project, constateert laconiek dat de administratieve overhead een vast gegeven in deze contractvorm is, maar stelt ook vast, dat veel aannemers hierop onvoldoende voorbereid zijn.

“Dat is héél veel administratie. Echt heel veel. Iedere stap in het proces moet je aan kunnen tonen. Dat is een hoop werk. Klopt. Maar dat weet je van tevoren. Als je dit type werk in deze contractvorm gaat doen, dan betekent dat, dat je heel veel administratie bij moet houden. (...) En dat is best wel een extra klus. Daar bekijken de meeste aannemers zich op.”
(Professional 10)

Conclusie: De aanwezigheid van audits als middel van controle in bouwprojecten is gerelateerd aan de contractvorm. De toename van audits houdt volgens de professionals verband met de toename van contracten conform UAV GC.

In bouwprojecten moeten de projectspecifieke eisen worden uitgewerkt in de beginfase door de opdrachtgever. De kwaliteit van deze eisen is een bepalende factor voor het succes van het project. Hierbij zijn behalve de eisen aan het werk zelf ook de eisen aan de af te leggen verantwoording bedoeld. Professionals en experts pleiten voor meer zorgvuldigheid en oog voor hoofd- en bijzaken bij het bepalen van de eisen. De doeltreffendheid van eisen, die doorgaans een langlopend project nooit herzien of gewijzigd worden, is een punt van aandacht. Er is discussie over de verhouding tussen de inspanning voor de administratie ten behoeve van de verificatie van de eisen en de meerwaarde voor het project. Bij de experts is een duidelijk verschil van mening geconstateerd tussen opdrachtgevers en aannemers wat dit betreft: aannemers vinden de inspanning te groot, en opdrachtgevers betwisten dat.

Vervolg: Het onderzoek zal zich concentreren op projecten conform UAV GC. Het blijkt, dat het spanningsveld zich afspeelt tussen aannemer en opdrachtgever, en dat adviseurs aan de ene of de andere kant staan. De ambtenaren van bouw- en woningtoezicht staan volledig buiten het onderwerp en zullen in het vervolg van het onderzoek geen plek meer hebben.

4.3.3 Hoofdstuk 3: Rollen

Rollen: “Wie moet wat doen?”, is een thema, dat in verschillende vormen in alle interviews terugkomt. Tevens is het thema rollen als enige sterk verbonden aan een tijdslijn: in de beleving van de professionals verandert de rolverdeling in bouwprojecten. De meeste aandacht is hierbij voor de veranderde rol van de opdrachtgever, de aannemers blijven buiten schot. Ondanks dat er veel kritiek wordt geleverd, is er ook begrip voor de moeilijkheden die aan iedere zijde aanwezig zijn. De professionals bejegenen elkaar met veel respect.

Bouw- en woningtoezicht (BWT)

Je ziet bij die hele overheid, dat er heel veel nadruk ligt, om te zorgen dat zo'n vergunningdossier helemaal goed in elkaar zit, in plaats van dat je kijkt of daar nu een goed gebouw gebouwd is. (Professional 2, een ambtenaar van BWT)

In de interviews bleek, dat bouw- & woningtoezicht door de overige professionals niet wordt ervaren als een speler in het proces. Een enkel professional noemde BWT als een aanvullend benchmark voor een opdrachtgever. De overige professionals negeerden de dienst volledig. De ambtenaren zelf bevestigen deze zienswijze. Ze hebben weinig tot geen contact met de teams die de door hun beoordeelde projecten uitvoeren. Hierbij moet opgemerkt worden dat beide ambtenaren in de binnendienst werken. Het standpunt van buitendienstinspecteurs is in deze studie niet aanwezig. Beide ambtenaren zijn zeer kritisch over de Wet Private Kwaliteitsborging, die per 01-01-2018 ingevoerd zal worden¹. Ze vinden, dat een private partij niet de nodige onafhankelijkheid voor de taak mee kan brengen.

“Dan (na invoering van de wet) controleren partijen, die je betaalt, de kwaliteit. Hoe onafhankelijk is dat? De overheid is in principe de onafhankelijke partij, die controleert voor jou, maar ook voor je buurman. Men denkt altijd, dat de aanvrager onze klant is, maar de buurman van de aanvrager is ook onze klant.” (Professional 2)

Conclusie: De veranderende rol van bouw- en woningtoezicht is zeker een onderzoek waard, maar voegt zich niet in bij de richting die deze studie neemt. In de vorige paragraaf werd al geconstateerd, dat BWT in het vervolg geen rol meer zal spelen.

Technische adviseurs

“Wat je ziet is, dat je functie (van technisch adviseur) van technisch inhoudelijk meer verschuift naar management achtige functies. Je krijgt meer een controletaak dan dat je werkelijk een technisch ontwerp maakt.” (Professional 6)

De adviseurs onder de professionals constateren dat hun werk steeds meer verschuift in richting van management en administratie en zijn daar niet blij mee. Alle geïnterviewde adviseurs zijn opgeleid als ingenieur. Ze zien een taak in het maken van goede technische ontwerpen, of het werken als opzichter of directievoerder in traditionele contractvormen. Ze hekelen de praktijk van het zogenoemde “over de schutting gooien²” van gegevens en pleiten voor meer communicatie en samenwerking. De adviseurs onder de professionals kozen opvallend vaak de kant van de aannemer bij controversiële onderwerpen. In geen van de interviews treedt een professional naar voren, die het auditeren op projecten zelf als een interessante taak ziet. Hoewel de noodzaak van auditeren wordt bevestigd, lijkt het als opgave een

¹ Stand van zaken ten tijde van het interview in Mei. De Wet Private Kwaliteitsborging is in Juli 2017 door de tweede kamer niet ter afstemming gebracht en zal niet voor 2019 worden ingevoerd.

² Hiermee wordt bedoeld het verstrekken van gegevens zonder verdere toelichting, waarbij alle onopgeloste problemen bij de volgende partij komen te liggen.

ondergeschoven kindje, en te weinig uitdagend voor de professionals. Een professional, tevens teamleider, merkt op dat er misschien ander personeel gezocht moet worden voor de nieuwe taken.

“Het uitvoeren van audits is een heel ander iets, dan dat je bijvoorbeeld iedere dag op een bouwplaats zit als een toezichthouder. Daar moet je misschien ook een ander context voor hebben, of een ander mens voor zijn.” (Professional 8)

Opdrachtgevers

“Als ik geluk heb, probeert een opdrachtgever van tevoren heel goed na te denken, wat die wil. Maar heel vaak is het zo, dat die juist niet weet, wat die wil.” (Professional 4)

Over de rol van opdrachtgevers hebben de professionals het meeste te zeggen. Het gaat bij deze opmerkingen niet doorgaans om kritiek, er wordt ook aangegeven dat nieuwe contractvormen de opdrachtgever een andere rol in het proces geven. Desondanks worden vooral publieke opdrachtgevers gezien als in technisch opzicht onvoldoende toegerust op hun taak. De reden hiervoor zien de professionals in het afbouwen van de technische afdelingen bij grote publieke opdrachtgevers zoals Rijkswaterstaat en de Rijksgebouwendienst¹. Sommige professionals beschrijven de opdrachtgever eerder als een hindernis, dan dat hij bijdraagt aan de voortgang van de projecten. Vooral de besluitvaardigheid van opdrachtgevers wordt in twijfel getrokken. Hierbij geven de professionals ook aan dat opdrachtgevers te maken hebben met een veelheid van stakeholders, die hun taak bemoeilijken.

“Het is natuurlijk een overheidsproject. Dat werd uitbesteed aan een speciaal hiervoor opgerichte dienst. En het is natuurlijk ook een super gecompliceerd project met heel veel verschillende stakeholders, een ontzettend moeilijk beheersbaar geheel. Je kan met het stellen van eisen niet alles voorzien wat er gaat gebeuren. Daar moeten altijd weer beslissingen worden genomen die buiten de kaders van de eisen vallen. En dan is het de vraag: wie heeft daar de bevoegdheid voor? En wie gaat de portemonnee trekken?” (Professional 3)

In de enquête bevestigen de experts de stelling: “Opdrachtgevers in bouwprojecten hebben te weinig technische kennis.” met grote meerderheid, inclusief alle drie expert-opdrachtgevers. Tijdens de verdiepende interviews wordt de stelling zelfs als dooddooener afgedaan. De experts denken dat dit ook niet zal veranderen. Veelmeer moet ervoor gezorgd worden, dat opdrachtgevers zich goed laten adviseren. Wat het nemen van beslissingen betreft, is de houding van de experts meer ambivalent. De stelling, zoals geformuleerd voor de enquête, luidde: “Opdrachtgevers in bouwprojecten ontwijken het nemen van beslissingen.” Hier is een verschil tussen de opdrachtgevers (tegen), aannemers (voor) en adviseurs (neutraal). Opdrachtgevers vinden dat zij wel degelijk beslissingen nemen, maar dat het door de nodige procedures lang

¹ Heden: Rijksvastgoedbedrijf, in de interviews wordt echter de oude naam gebruikt

kan duren. Ze herkennen ook, dat dat aan de andere zijde, bij de aannemers, tot frustratie kan leiden. Als men de standpunten uit de verdiepende interviews vergelijkt, zit er niet eens bijzonder veel verschil in.

“Hij (de opdrachtgever) zal ook moeten luisteren naar de interne stakeholders, en dat is lastig. Het is omslachtig, en daardoor vaak ondoorzichtig. Aan de opdrachtgeverskant, wij vinden dat vrij normaal, ook al hebben wij daar misschien wel last van. Het is ook voor een deel geaccepteerd, maar ik kan me voorstellen, dat marktpartijen dat knap lastig vinden.”
(Expert 5, opdrachtgever)

“Besluiteloosheid noem ik het vaak. Bij opdrachtgevers zijn zoveel partijen betrokken, dat mensen het moeilijk vinden te overzien. Ze denken dan: Als ik hier nu een besluit in neem, kom ik dan in de hele keten van partijen waarmee samen gewerkt wordt, kom ik dan misschien in de problemen? Dus neem ik maar geen besluit. En daar heeft de opdrachtnemer heel veel last van.” (Expert 1, aannemer)

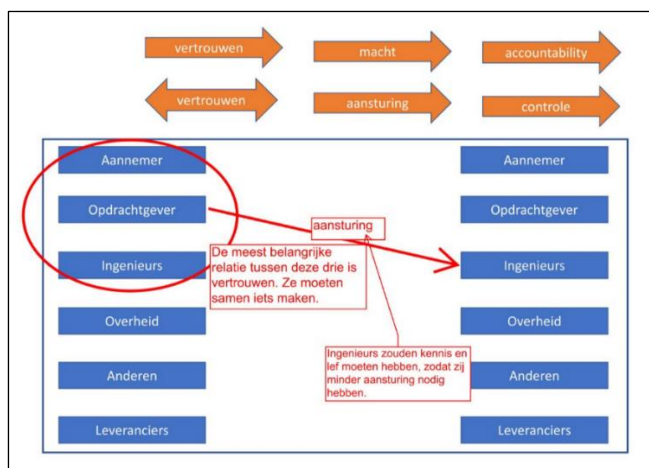
Conclusie: De professionals zien de rollen in bouwprojecten veranderen. Adviserende ingenieurs zijn niet blij met de verschuiving van hun taken in richting van management en administratie. De adviseurs zien hun taak niet bij het houden van audits, wel bij het vastleggen van de eisen. Professionals en experts pleiten voor betere samenwerking in het bouwproces. In bouwprojecten is behoefte aan betrokkenheid en besluitvaardigheid van de opdrachtgever. De professionals en experts vinden, dat de rol op dit moment onvoldoende wordt ingevuld.

Voortgang: Het aspect van de samenwerking verdient de meeste aandacht. Hoe gaan de leden van het projectteam met elkaar om, wie draagt wat bij tot het project?

4.3.4 Hoofdthema 4: Vertrouwen

“Zonder vertrouwen gaat helemaal niets in de bouw.” (Professional 10, tijdens het maken van het “schetsje”)

Het begrip vertrouwen is een opvallende afwezige in alle interviews. Het wordt in een enkel interview genoemd, en dan naar aanleiding van een interventie van mezelf. Na de interviews wordt aan de professionals gevraagd, om de partners in een bouwproject in een schets met een of meerdere relaties aan elkaar te verbinden. Hier gebruiken op één na alle professionals “vertrouwen” als relatie tussen twee of meer ketenpartners.



Figuur 4.1: "Schetsje" van professional 11

Over dit thema is in de enquête een enkele stelling geformuleerd, die vervolgens aan de professionals en het panel van experts werd voorgelegd: "Vertrouwen is een belangrijke component in de verhouding tussen de partijen in een bouwproject." De stelling, vanuit de interviews maar zeer zwak onderbouwd, is met daverend applaus aangenomen, zie tabel 4.2.

	Stelling		Prof.	Experts	Beiden	Bevestigd
4	Vertrouwen is een belangrijke component in de verhouding tussen de partijen in een bouwproject.	Gemiddeld ¹	4,30	4,64	4,48	ja
		St.Afwijking	1,1874	0,6428	0,9571	
		Voor/Tegen	9/1	10/0	19/1	

Tabel 4.2: Resultaten enquête, thema "Vertrouwen"

De stelling is heel algemeen geformuleerd en zegt eigenlijk niet zoveel. Om wat voor vertrouwen gaat het hier? Wie heeft vertrouwen (of niet) in wie? Wat is die rol, die het vertrouwen speelt? Op vertrouwen is vervolgens in de verdiepende interviews met de experts ingegaan. Hierbij werd gebruik gemaakt van de definities zoals gebruikt door Nootboom (2002)². Enquête en interviews in dit onderzoek zijn te beperkt, om valide, gedetailleerde resultaten te kunnen opleveren. Ze geven wel een eerste richting voor verder onderzoek. Er zijn nogal verschillende redenen voor de toestemming op de stelling. Zo wordt door een expert vooral het gebrek aan vertrouwen geïdentificeerd als een struikelblok voor het succes van projecten. Een ander zegt, dat de aanwezige wetten en procedures vertrouwen creëren en rechtvaardigen.

De experts spreken van vertrouwen tussen personen en niet tussen organisaties. Vanuit de definities van Nootboom (2002) spreken zij het meest over vertrouwen, dat ontstaat door ervaring, namelijk gedurende de samenwerking in het project. In het begin van het project moet het vertrouwen gecreëerd worden. Opvallend

¹ De schaal loopt van 1 voor "Helemaal mee oneens" tot aan 5 voor "Helemaal mee eens". Een gemiddelde van 3 is neutraal.

² Zie paragraaf 2.3. en interviewframework (bijlage F)

is dat aannemers vooral spreken over het wantrouwen dat zij van de zijde van de opdrachtgever ervaren, en dat opdrachtgevers vooral benadrukken dat aannemers het vertrouwen moeten verdienen. Gezien bouwprojecten steeds weer uit andere partijen worden samengesteld, denken de experts, dat de “winst” niet meegenomen kan worden naar een volgend project.

Vertrouwen wordt niet gezien als tegenhanger van contracten, maar als een belangrijk gegeven in de invulling van de samenwerking. Terwijl de mate van vertrouwen geen invloed heeft op de controles onderling, speelt het wel een rol in de bereidheid met elkaar mee te denken. Duidelijk wordt, dat alle experts groot belang hechten aan een goede samenwerking tussen de partijen en dat ze het vertrouwen als een driver hieraan associëren. De experts zien een geslaagde samenwerking als een kenmerk van projectsucces. De experts schuiven vooral de “zachte kant” van projectmanagement naar voren als een hefboom om het verloop van projecten te verbeteren.

“Wat ik graag zou zien is, dat je een soort alliantie met je opdrachtgever sluit. En dat je gewoon best of project alles uitvoert. Dus dat je optimalisaties door kunt voeren ten bate van de opdrachtgever én van de opdrachtnemer. En dat je de koek dan ook met elkaar verdeelt.” (Expert 2)

Conclusie: Professionals en experts vinden vertrouwen tussen de partijen in bouwprojecten zeer belangrijk. De data in dit onderzoek is echter te beperkt, om valide conclusies te trekken over de aard en functie van dit vertrouwen. Het kan wel gesteld worden, dat vertrouwen een driver is voor een goede samenwerking, en dat experts een geslaagde samenwerking zien als een aspect van projectsucces.

Voortgang: Reeds in de vorige sub paragraaf werd de samenwerking geïdentificeerd als aandachtspunt. Dit aandachtspunt is nu verrijkt. Voor het vervolg zal het begrip “relatiekwaliteit” worden gebruikt.

4.3.5 Het verband tussen de hoofdthema's

In Grounded Theory zoekt de onderzoeker naar verbanden en relaties tussen de geïdentificeerde categorieën, in het geval van dit onderzoek de “hoofdthema's”. Hoe houden deze thema's verband met elkaar?

De hoofdthema's vertegenwoordigen verschillende aspecten in de sturing op projecten. In eerste instantie zijn het de certificaten uit het eerste hoofdthema, die de rol van gatekeeper vervullen, waardoor spelers met onvoldoende kwalificatie niet kunnen toetreden tot de projectorganisaties. Het tweede hoofdthema “eisen formuleren en verantwoording afleggen”, is veel omvangrijker en omvat de formele controlestructuren tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, voor zover ze de technische uitvoering van het project betreffen. (Uiteraard heeft de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer ook een juridisch aspect, dat echter geen onderdeel van dit onderzoek uitmaakt.) Het derde hoofdthema “rollen” gaat in op de verhouding en werkverdeling in het project. Het vertegenwoordigt (een gedeelte van) de informele aspecten van projectsturing. Het vierde

hoofdthema, “vertrouwen” is een kenmerk voor de verhouding tussen de partijen. Deze hoofdthema’s hebben allen hun rol in de sturing op het project. Vertaalt men dit naar het model van Simons, de levers of control (Simons, 1994), zo moet het evenwicht tussen de thema’s een rol spelen in het succes van projectsturing. In paragraaf 5.2 is met deze thema’s een conceptueel kader ontwikkeld voor verder onderzoek naar de rol van audits in projectsturing.

Conclusie: De vier hoofdthema’s uit dit onderzoek maken ieder een deel uit van het sturingssysteem op projecten. Hun evenwicht is van belang voor het projectsucces.

4.4 Samenvatting van de resultaten

De resultaten van dit onderzoek bestaan enerzijds in het beter omkaderen en nieuw definiëren van de onderzoeksvraag, en anderzijds in de ontdekking van gerelateerde hoofdthema’s.

Inkaderen van het onderzoek

In het begin had dit onderzoek geen duidelijke focus. Er werd gekeken naar álle audits, die in de bouwbranche geïdentificeerd kunnen worden, en naar een groot aantal stakeholders. De centrale onderzoeksvraag was weinig specifiek en theoretisch vanuit drie verschillende invalshoeken benaderd, wat ook de reden was om voor een exploratief onderzoek met GTA te kiezen.

In het verloop van dit onderzoek hebben veel veronderstellingen uit de beginfase zich tot doodlopende sporen ontpopt, zij zullen in een (eventueel) vervolg geen rol meer spelen. Hierdoor kan het thema veel beter gedefinieerd worden. Tevens werd tijdens het onderzoek een beter startpunt voor het theoretisch kader gevonden (zie paragraaf 2.3), waarin de data zich invoegt. Een vervolg zal een solide basis in de literatuur over projectmanagement hebben. Dit wordt verder toegelicht in paragraaf 5.2.2.

Het vervolgonderzoek zou beperkt zijn op projecten op basis van UAV GC. Audits spelen in deze contractvorm een duidelijk omschreven rol. In het vervolgonderzoek richt de aandacht zich nog maar op twee partners in een bouwproject: de opdrachtgever en de opdrachtnemer. Het onderzoek zal hun relatie uitlichten in verband met de gebruikte controles.

Ontdekte hoofdthema’s

In het onderzoek zijn vier hoofdthema’s ontdekt, die aan elkaar zijn gerelateerd door hun aandeel aan de projectsturing. Deze thema’s dragen bij aan een beter begrip van hetgeen in projecten tussen opdrachtgever en opdrachtnemer gebeurt, en hoe het succes van projecten afhankelijk is van een goed evenwicht tussen verschillende thema’s. In hoofdstuk 5.2.1 wordt een nieuwe onderzoeksvraag gepresenteerd en het conceptuele model uit de vier hoofdthema’s, dat voor het beantwoorden van de vraag gebruikt zou kunnen worden.

5 CONCLUSIES

In dit onderzoek is gewerkt met de Grounded Theory methode. Deze methode houdt in, dat een onderzoeker onbevooroordeeld kijkt naar de gegevens, die hij/zij verzamelt, en hieruit conclusies trekt. Het resultaat van een onderzoek met GTA is niet een antwoord op een vraag, maar een theorie of hypothese (Goulding, 2002).

Tevens is dit onderzoek is verkennend van aard. Saunders (2012, p. 171) schrijft hierover:

An exploratory study is a valuable means to ask open questions (...). It is particularly useful if you wish to clarify your understanding of a problem, such as if you are unsure about the precise nature of the problem. (...), as it might show that the research is not worth pursuing.

(...) Exploratory research has the advantage that it is flexible and adaptable to change. (...) Exploratory research may commence with a broad focus but this will become narrower as the research progresses.

In de beginfase van dit onderzoek zijn vier deelvragen geformuleerd, waarvan verwacht werd, dat zij bij kunnen dragen aan het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag. Op deze vragen zijn antwoorden gevonden, en ook de centrale vraag kan worden beantwoord. De centrale vraag bleek echter geen goede vraag. Hij gaat voorbij aan hetgeen de professionals écht bezighoudt. Het resultaat van dit onderzoek bestaat dan ook niet zo zeer uit de antwoorden op de oorspronkelijk geformuleerde vragen, maar uit het formuleren van een nieuwe onderzoeksvraag met een bijhorend theoretisch model.

Dit hoofdstuk 5 begint met het beantwoorden van de originele vragen in paragraaf 5.1. Vanaf paragraaf 5.2 maak ik me los van deze vragen en presenteer ik de échte conclusies uit het onderzoek.

5.1 Beantwoording oorspronkelijke probleemstelling en deelvragen

In het begin van dit onderzoek zijn vier deelvragen en een centrale vraag geformuleerd. Deze worden in het vervolg in paragraaf 5.1 zeer kort beantwoord. In paragraaf 5.2

5.1.1 Deelvragen

Vraag 1: In welke mate is de audit als middel van controle aanwezig in Nederlandse bouwprojecten? Welke vormen van audit treffen wij aan?

In hoofdstuk 2 is een opsomming gemaakt van de audits -volgens de definitie van dit onderzoek-, die in de bouwbranche aantreffen werden. Tabel 4.1 geeft een overzicht van de audits die in dit onderzoek een rol spelen. Er kan worden geconcludeerd dat audit ruim aanwezig is als middel van controle in bouwprojecten. Tevens kan worden geconcludeerd, dat de UAV GC de audit duidelijk definieert als een middel voor contractbeheersing.

Vraag 2: Hoe ervaren bouwprofessionals¹ de aanwezigheid van audits in de bouw?

Veel van de audits zoals opgesomd in hoofdstuk 2 worden door de professionals nauwelijks genoemd. Professionals in de bouw zien audits in eerste instantie als een bijverschijnsel van certificaten voor

¹ In dit hoofdstuk wordt de term “professional” gebruikt voor alle respondenten behalve de wetenschappers.

(management-) kwaliteitssystemen. In tweede instantie koppelen professionals audit aan contracten volgens UAV GC. Andere vormen van audit kennen ze wel, maar besteden er weinig aandacht aan.

De houding van de professionals ten opzichte van audits is pragmatisch tot laconiek. Ze vinden het niet bijzonder leuk, ze hechten er geen groot belang aan, maar “het hoort er gewoon bij”. De professionals constateren een toename in het aantal audits in de bouwbranche.

Vraag 3: Hoe zien bouwprofessionals de functie van audits?

Deze vraag moet naar aanleiding van de resultaten veranderd en in tweeën gesplitst worden.

Vraag 3a: Hoe zien bouwprofessionals de functie van kwaliteitscertificaten?

Professionals zien kwaliteitscertificaten als een eis vanuit opdrachtgeverszijde, waaraan voldaan moet worden. De rol van certificaten is niet groot en niet omstreden. De certificaten worden gezien als een minimumeis om de markt te beschermen voor toetreders met te weinig aandacht voor kwaliteit. Men zou het kunnen vergelijken met een schooldiploma: je gaat ervan uit, dat een sollicitant het wel heeft, maar voor alle zekerheid vraag je er nog wel om. En het zegt ook niet zoveel over de kandidaat. Heeft hij er geen, zegt dat misschien wel wat.

De professionals vinden dat de aandacht voor certificaten devalueert, zodra “iedereen het heeft”.

Vraag 3b: Hoe zien bouwprofessionals de functie van audits op projecten?

Professionals zien deze audits als het “afvinken van lijstjes”. Ze hebben weinig aandacht voor de audit zelf, maar concentreren zich op het werk aan de voorkant. Als in beginsel goed is gewerkt, mag de audit zelf geen probleem opleveren. De professionals beoordelen de audit op het project als een noodzaak om aan te tonen dat er gewerkt is conform de eisen.

Vraag 4: Hoe beoordelen de bouwprofessionals het functioneren van audits, en wat verwachten zij in dit opzicht van de toekomst?

In beginsel doelde deze vraag op de disfunctionele aspecten van audits, die in andere branches geconstateerd zijn¹. Dergelijke grieven zijn echter door de professionals in dit onderzoek in het geheel niet genoemd. Audits worden beoordeeld als een noodzaak. De professionals vinden, dat de audits redelijk tot goed hun doel vervullen. De professionals koppelen de audit aan geïntegreerde contracten en de veranderde rol van de opdrachtgever. Ze verwachten een verdere toename van audits als middel van sturing.

5.1.2 Centrale onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag luidde:

Hoe gaan professionals in bouwprojecten om met audits als middel van controle door de opdrachtgever op de aannemer en welke gevolgen nemen zij in de praktijk waar van deze controle?

Professionals gaan pragmatisch om met audits als middel van controle. Ze vinden auditeren zelf niet uitdagend en houden zich liever met ander werk bezig. Toch herkennen ze nut en noodzaak van audits en onttrekken zich er niet aan, passief nog actief. Audits dragen volgens hun bij aan contractbeheersing en kwaliteitsverbetering.

¹ Zie onderzoeksvoorstel en paragraaf 2.1.2

5.2 En wat houdt de professionals nou écht bezig?

Naar aanleiding van de resultaten lijkt de oorspronkelijke onderzoeksvraag niet bijzonder interessant meer. De professionals kijken een beetje schouderophalend/laconiek naar de audit en hebben andere problemen. Gelukkig is in dit onderzoek ook naar voren gekomen wat de professionals wél bezighoudt. In het vervolg wordt de centrale onderzoeksvraag opnieuw geformuleerd in hoofdstuk 5.2.1 en worden de verschillen in de uitgangspunten uitgelegd. In hoofdstuk 5.2.2 worden de belangrijkste delen van het theoretisch kader uit hoofdstuk 2.3 herhaald. In hoofdstuk 5.2.3 wordt een conceptueel model voorgesteld dat voortvloeit uit de resultaten van dit onderzoek en gebruikt kan worden om de nieuwe onderzoeksvraag te beantwoorden.

5.2.1 De nieuwe onderzoeksvraag

Het belangrijkste resultaat van dit onderzoek is dat in de bouw mensen die mét elkaar iets willen maken, zich vaak terugvinden in een positie waar ze tégen elkaar aanvechten. En af en toe ook niet, af en toe lukt de samenwerking wel. De geslaagde samenwerking is voor de professionals een kenmerk van een succesvol project, misschien zelfs meer dan dat het financiële resultaat dat is. Wat zijn dan de factoren, om de samenwerking te laten slagen? Veel duidt erop dat het vooral te maken heeft met goede technische voorbereiding, met wederzijds respect en vertrouwen, en weinig met de contractvorm.

Nieuwe onderzoeksvraag:

Welke rol spelen projecteisen en audits in het sturingsproces in een bouwproject en hoe kunnen zij bijdragen aan een goede samenwerking tussen de partijen?

Wat is er veranderd ten opzichte van de oorspronkelijke vraag?

Dit onderzoek begon bij de audit als vorm van controle door de opdrachtgever op de aannemer. Uit de theorie en de praktijk werd een groot aantal audits geïdentificeerd, waarvan de meesten echter bij de professionals op weinig interesse stuitten. Twee vormen van audit bleven over: de audits op de kwaliteitscertificaten van opdrachtnemers, en de projectaudits, waarin het uitgevoerde werk aan de in het contract gestelde eisen wordt getoetst.

De eenheid van onderzoek is beter omschreven.

Het is gebleken, dat de audit zelf voor de professionals weinig significantie heeft. Ze zien de audit als een puur mechanische handeling, waarvan het nut geheel aan de voorkant wordt bepaald, bij het formuleren van het referentiekader. Het is belangrijk om niet te vergeten, dat projectaudits niet aan een standaard-regelwerk toetsen, maar aan een eenmalig opgesteld eisenpakket voor één specifiek project.

Het geheel van referentiekader én audit vervangt de te simplistische concentratie op de audit alleen.

In het begin identificeerde ik 4 belangrijke spelers in de sturing op het bouwproject: de opdrachtgever, de aannemer, de adviseurs, en bouw- en woningtoezicht als vertegenwoordiger van de overheid¹. Gedurende het onderzoek bleek, dat BWT in het perspectief van de overige partijen geen rol in het bouwproces vervult. Al kijken de meesten met argwaan naar de wet private kwaliteitsborging, is in hun eigen verhaal geen plek voor BWT binnen het bouwproject. Tevens staan de adviseurs of aan de zijde van de opdrachtgever of aan die van de aannemer.

Er zijn nog maar twee partijen van belang.

In de oorspronkelijke onderzoeksvraag ging het om de efficiency van de audits ten opzichte van de controle behoefte van de opdrachtgever. In het onderzoek is echter gebleken, dat de professionals het belang van het project als geheel vooraan stellen.

De nieuwe onderzoeksvraag richt zich op winst voor het project als geheel.

5.2.2 Theoretisch kader²

Het belangrijkste uitgangspunt van het (eventuele) vervolgonderzoek is de theorie omtrent tijdelijke organisaties (Lundin & Söderholm, 1995; Müller & Turner, 2005; Söderlund, Hobbs, & Ahola, 2014; Turner & Keegan, 2001). Bij bouwprojecten gaat het om interorganisatiele projecten waardoor de teamleden tegenover verschillende werkgevers verplichtingen hebben (Sydow & Braun, 2017). Volgens Sydow & Braun (2017) is het interorganisatiele aspect nog onvoldoende uitgelicht in de theorie omtrent tijdelijke organisaties. Het contract speelt een grote rol in de governance van projecten (Müller & Turner, 2005; Turner, 2004). Volgens Muller & Turner (2005) scheppen veel opdrachtgevers door deze contracten een cultuur van inflexibiliteit en controle in plaats van coöperatieve samenwerking. Dit kan worden verklaard met de Agency theorie: de opdrachtgever vreest, dat de aannemer zijn informatievoorsprong tegen de interesses van de opdrachtgever in zal gebruiken (Müller & Turner, 2005). Het objectief van projectmanagement is een project binnen de tijd en het budget, conform de eisen van de klant op te leveren (Rezania et al., 2016). Net als andere organisaties maakt ook de tijdelijke organisatie gebruik van management controlesystemen (Rezania et al., 2016). Er bestaat een spanningsveld tussen de activerende en de beperkende dimensies van vastgelegde projecteisen (Maier & Branzi, 2014).

Dit onderzoek geeft aanleiding, van twee verschillende controlesystemen in bouwprojecten te spreken: het management controlesysteem, waarmee de aannemer het project stuurt en het systeem van eisen en verificaties, waarmee de opdrachtgever de performance van de aannemer aanstuurt.

¹ Het gaat hier om de executieve overheid. Publieke opdrachtgevers vallen onder “opdrachtgevers”

² Dit hoofdstuk bevat een samenvatting van enkele voor het conceptueel model bijzonder belangrijke elementen uit het theoretisch kader in paragraaf 2.3

5.2.3 Conceptueel model voor de nieuwe onderzoeksvraag

Het conceptuele model verenigt de twee partijen opdrachtgever en aannemer in de projectorganisatie. De basiseis van certificaten beschermt de projectorganisatie voor ongewenste toetreders.

De partijen zijn met het bouwcontract aan elkaar verbonden, maar ook door de interactie in het projectteam.

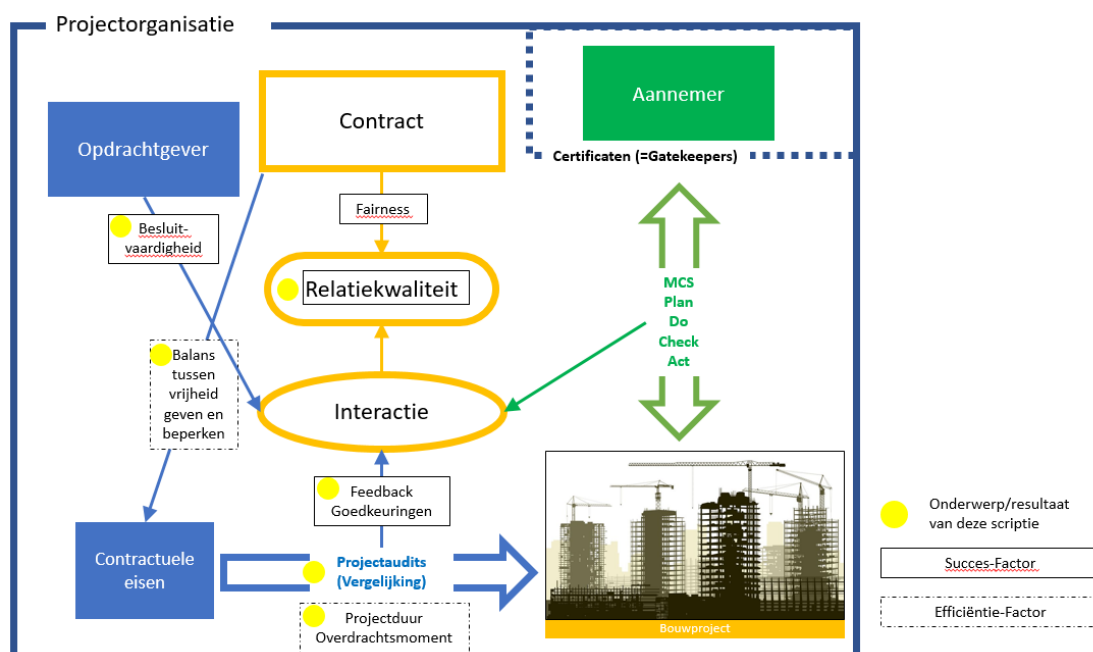
In het centrum van het model staat de kwaliteit van de relatie, waarvan vermoed wordt, dat het een bepalende succesfactor voor het project is.

Opdrachtgever én opdrachtnemer geven sturing via twee verschillende systemen, die niet met elkaar interageren: de opdrachtnemer middels de dagelijkse sturing door het flexibele MCS, en de opdrachtgever door periodieke audits onder gebruik van het onveranderlijke eisenpakket uit het contract.

In het model zijn een aantal relaties, efficiëntie- en succesfactoren gesuggereerd. Dit onderzoek geeft aanleiding tot het vermoeden, dat

- Contract en interactie een direct effect hebben op de kwaliteit van de relatie
- Een goede balans tussen het geven van vrijheid en het stellen van grenzen in het contract een positief effect hebben op de doelmatigheid en controleerbaarheid van projecteisen
- Projectduur en het specificatieniveau een relatie hebben tot de efficiëntie van audits
- Tussentijdse controles (audits) en feedback/goedkeuring een positief effect hebben op de relatiekwaliteit
- Besluitvaardigheid aan de zijde van de opdrachtgever een positief effect heeft op de relatiekwaliteit

Het model staat open voor andere invalshoeken. Hoe verhoudt zich bijvoorbeeld de transparantie van het MCS tegenover de interactie? Is de mate van inspraak, die een opdrachtnemer in het contract krijgt, een driver voor relatiekwaliteit?



Figuur 5.1: Conceptueel model over sturing in UAV GC projecten

5.3 Terugkoppeling uitkomsten naar theorie en praktijk

Theorie

De resultaten van dit onderzoek voegen zich niet in de theorie over de audit society (Bovens, 2005; Bovens et al., 2008; Bowerman et al., 2000; Cooper, 2001; Humphrey & Owen, 2000; Kickert, 2003; Pollitt, 2013; Schillemans & Bovens, 2015; Van Dooren et al., 2015; van Thiel & Leeuw, 2002; Willems & Van Dooren, 2011). Bestaand onderzoek over de audit society richt zich vooral op openbaar bestuur en sociale beroepen. In het beginsel leek het interessant en veelbelovend, om de theorie uit te breiden op de bouw. Uit het onderzoek bleek echter, dat de verschillen in de branches (projectmatig werken, interorganisatiele samenwerking, geen standaardproducten) zwaarder wegen dan de overeenkomsten (effect van neoliberalisme, gebruik van publieke middelen, vertrouwenscrisis). De respondenten in dit onderzoek zien wél een toename van audits, die zich laat verbinden aan het neoliberalisme, maar geen verband met publieke accountability en vooral niet de disfunctionele bijverschijnselen zoals beschreven in de literatuur over de audit society. In de verzamelde data is nergens sprake van audits als een reactie op een gebrek aan vertrouwen en ook audits als middel voor de legitimatie van bestuur is niet genoemd. Audits schijnen in bouwprojecten hun plaats als een onderdeel van sturing te hebben en worden daar door de professionals als nuttig en nodig aangezien.

Een betere aansluiting is gedurende het onderzoek gevonden in de literatuur over projectmanagement en tijdelijke organisaties. De waarneming van de professionals, dat de dagelijkse interactie tussen de projectpartners een belangrijke factor voor succes of falen is, voegt zich in de suggestie van kansen voor projectmanagement door een “turn to practice” (Blomquist et al., 2010; Floricel et al., 2014; Simpson, 2009). “Such practical innovations suggest that a fruitful avenue for project management could be turning away from decision rationality and focusing on what happens in projects and on what practitioners do and say, seeking to understand the alternative “rationalities” involved in their actions. (Cicmil et al., 2006).” (Floricel et al., 2014, p. 1092). In “On time and on Budget” beschrijft Maier (Maier & Branzei, 2014) het spanningsveld tussen controle op vooraf bepaalde doelen en het anticiperen op creativiteit en onverwachte gebeurtenissen in projecten. Hierin voegt de audit als een van de uitersten, zich goed in. Onder het thema “eisen formuleren en verantwoording afleggen” vinden zich in de dataverzameling een aantal uitspraken van professionals over de onzin, eisen uit een beginfase aan het einde van een lange periode ongewijzigd te willen laten gelden. En Woolthuis (Woolthuis et al., 2002) verwerpt in “Trust and formal control in interorganizational relationships” de notie, dat contract en vertrouwen tegenovergesteld van elkaar zouden zijn, net zoals de respondenten van mijn onderzoek dat doen.

Praktijk

De werkelijkheid staat niet stil tijdens een empirisch onderzoek.

In 2017 heeft een aantal grote aannemingsbedrijven bekend gemaakt, dat op diverse UAV GC projecten aanzienlijk verlies is geleden. In de strijd om de verbreding van de A15 kwamen aannemer en opdrachtgever lijnrecht tegenover elkaar te staan. De discussie over de rechtvaardigheid, maar ook de doelmatigheid van het verleggen van risico's is geagiteerd. Ondertussen neemt de bouwconjunctuur een vlucht en is in sociale netwerken te horen dat aannemingsbedrijven weinig ambitie meer tonen voor inschrijving conform UAV GC.

De contractvorm vinden ze in “goede tijden” te risicovol. De ontwikkeling laat een aspect zien, dat in het onderzoek weinig ter sprake kwam: dat van macht in vrije markten. Nu er weer een “aanbiedersmarkt” is, gebruiken aannemers hun positie tot hun eigen voordeel, net zoals dat eerder, tijdens de “kopersmarkt”, de opdrachtgevers deden. De professionals die deel hebben genomen aan dit onderzoek, zullen zich op de verandering moeten instellen.

Een andere ontwikkeling speelde zich af omtrent de Wet kwaliteitsborging voor het bouwen. Deze wet is in het interview met de gemeenteambtenaren uitvoerig besproken en die hadden er weinig vertrouwen in. De kern van de wet ligt in de privatisering van de toets aan het bouwbesluit en het bouwtoezicht -tot nog toe het domein van BWT- en de verandering in de aansprakelijkheid van aannemers na oplevering. Het Wetsvoorstel is in februari 2017 aangenomen in de tweede kamer, en zou vanaf 2018 gefaseerd worden ingevoerd. In juni stierven 79 mensen bij een brand in de Londonse Grenfell Tower. Als schuldige werd behalve de aannemer die een brandgevaarlijke façadebekleding had aangebracht, ook de Engelse overheid aangewezen, die de deregulering te ver zou hebben gedreven. Begin juli is de afstemming over de wet kwaliteitsborging voor het bouwen in de eerste kamer uitgesteld. De invoering van de wet werd onvoldoende doordacht gevonden en is uitgesteld tot tenminste 2019. Het verband met de brand in London kan niet worden bewezen, maar het laat wel zien, dat de ontwikkelingen in de bouw sterk afhankelijk zijn van de politiek.

5.4 Aanbevelingen

Aanbevelingen voor de theorie

De conclusies zoals geformuleerd in paragraaf 5.2 bevatten een nieuwe onderzoeksvraag:

Welke rol spelen projecteisen en audits in het sturingsproces in een bouwproject en hoe kunnen zij bijdragen aan een goede samenwerking tussen de partijen?

Het conceptuele model in paragraaf 5.2.3 toont twee controlesystemen, die niet met elkaar interageren: het MCS van de uitvoerende partij en het systeem van projecteisen en audits van de opdrachtgever. Bestaand onderzoek richt zich op het MCS van de uitvoerende projectorganisatie, zoals de literature review van Rozenes (2006) laat zien. Aard en functie van het tweede controlesysteem is nog onderbelicht. In het onderzoek is gebleken, dat opdrachtgevers en opdrachtnemers de kwaliteit van hun samenwerking zien als een aspect van projectsucces, en er is aanleiding gevonden voor het vermoeden dat er een positief verband bestaat tussen controles en feedback door de opdrachtgever en de relatiekwaliteit. Vervolgonderzoek zou zich moeten richten op de precieze aard van dit verband en de factoren, die hierin een rol spelen. Het onderzoek zou inzicht opleveren in de rol van een tot nog toe weinig onderzocht aspect van controle in bouwprojecten.

Aanbevelingen voor de praktijk

In de introductie in hoofdstuk 1 werd het praktische belang van dit onderzoek samengevat:

Audits worden gebruikt als middel van indirecte controle tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Hoe deze audits worden gebruikt en of zij de gewenste resultaten opleveren is voor de praktijk van groot belang.

De professionals in dit onderzoek hebben geen principiële bezwaar geuit op audits als middel van controle. Het cruciale punt zien zij in het formuleren van de juiste eisen en het kiezen van de meest geschikte contractvorm.

Ze kritiseren onzorgvuldigheid in de beginfase van projecten, waar de eisen vastgesteld worden. Deze kritiek richt zich op de opdrachtgevers en hun adviseurs maar wordt door deze zelf ook bevestigd. In de praktijk is dit geen nieuw inzicht. Het onderscheiden tussen hoofd- en bijzaken, het laveren tussen zorgvuldig werken en planningsdruk het vergaren van de nodige expertise zijn reeds aandachtsgebieden in de praktijk.

De administratieve inspanning voor controle en verificatie is een onderwerp van discussie. Hier is een duidelijk verschil van mening tussen de mensen die het moeten doen (de aannemers) en de mensen die het eisen (de opdrachtgevers). De aannemers vinden de administratieve inspanning altijd groot, meestal té groot, de opdrachtgevers wijzen dit standpunt af. Men kan filosoferen dat, de enen alleen het werk en niet de meerwaarde zien, en het de anderen niks uitmaakt hoeveel werk ze iemand opleggen. Uiteindelijk moet dit werk echter worden betaald en zal het terugvallen op de opdrachtgever. In het onderzoek is aanleiding gevonden tot de aanname dat aannemers de inspanning in eerste instantie hebben onderschat, immers is de contractvorm nog relatief nieuw. Dat zal ze niet weer overkomen. Het is aan te raden, zorgvuldig af te wegen, hoeveel controle en verificatie voor de opdrachtgever zinvol is en meerwaarde heeft en dit in de uitvraag reeds vast te leggen.

In het onderzoek is een vreemde leemte geconstateerd over de vraag wie eigenlijk de audits uit moet voeren. Terwijl de professionals veel te zeggen hadden over het juist formuleren van eisen, de samenwerking op de bouw en het veranderende rollenpatroon, hadden zij weinig interesse voor het doorvoeren van de audits zelf. Ze vinden het simpelweg te saai. In de praktijk stelt zich de vraag, in hoever men eigenlijk over personeel beschikt dat audits wil en kan uitvoeren en of hier voldoende voor wordt opgeleid.

Het viel in het onderzoek op dat opdrachtgevers vooral als “eisers” worden gezien en aannemers als “brengers”. Echter zeiden respondenten van alle partijen dat men sámen wil werken. Samen werken houdt in, dat iedereen verplichtingen en rechten heeft.

De kwaliteitseis aan aannemers in UAV GC wordt vaak als volgt samengevat:

Zeg, wat je doet. Doe wat je zegt. Bewijs het.

In de zin van dit onderzoek wil ik het volgende riedeltje toevoegen ten opzichte van de opdrachtgever:

Zeg, wat je wil. Eis, wat je zegt. Voer controles uit.

5.5 Reflectie op het onderzoek

Het was leuk, maar het is nu ook goed geweest.

Van het begin in 2016, toen ik nog een heel ander idee had over mijn afstudeerscriptie, tot de inlevering van dit stuk is bijna een jaar verstreken.

Ik ben zelf net zo’n professional als de mensen van de interviews en ik ben dit onderzoek begonnen uit een gevoel van herkenning van de “Audit Society”. In het verloop van de interviews moest ik accepteren, dat mijn collega’s mijn standpunt niet delen. Veel sporen liepen dood en de in eerste instantie gebruikte literatuur paste niet bij de data. De keuze voor Grounded Theory was een gelukkige, en maakte het mogelijk, de richting van

het onderzoek met de data mee te laten wijzigen. Ik was verrast hoe systematisch en rigide deze methode is en hoe intuïtief ze zich ontsluit als men er gewoon aan begint. Wat in de literatuur klonk als een grote hocuspocus ontpopt zich in de praktijk als een betrouwbaar instrument.

Mijn grootste prestatie in dit onderzoek is, dat ik de gegevens ben gevolgd en niet geprobeerd heb ergens heen te sturen waar ik zelf heen wilde. Mijn grootste winst zijn de gesprekken met mensen die ik in mijn dagelijkse werk ook tegen kom, maar dan in een andere context. De belangrijkste conclusie is, dat in de bouw mensen die graag sámen iets willen maken, ermee eindigen dat ze tegen elkaar vechten.

“Zijn dit dezelfde mensen, met wie ik dagelijks werk? Zou (aannemer X) ook zo’n genuanceerd, weloverwogen standpunt verwoorden?” (Onderzoeksdagboek, 26 Juli)

Wij willen wel met elkaar, in de bouw. Het schijnt alleen erg moeilijk te zijn.

6 BRONVERMELDING

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12 ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Arditi, D., & Gunaydin, H. M. (1997). Total quality management in the construction process. *International Journal of Project Management*, 15(4), 235-243.
- The ASQ Auditing Handbook*. (2012). (J. P. Russell Ed. 4th ed.): American Society for Quality.
- Balogun, J. (2006). Managing Change: Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes. *Long Range Planning*, 39(1), 29-49. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2005.02.010>
- Bevir, M. (2012). *Governance: A very short introduction* (Vol. 333): Oxford University Press.
- Bleeker, R. G. T., Herber, W. J. M., & van der Zijpp, B. (2016). *UAV-GC 2005. Over problemen bij het werken met geïntegreerde contracten*: Stichting Instituut voor Bouwrecht.
- Blomquist, T., Hällgren, M., Nilsson, A., & Söderholm, A. (2010). Project-as-practice: In search of project management research that matters. *Project Management Journal*, 41(1), 5-16.
- Boas, T. C., & Gans-Morse, J. (2009). Neoliberalism: From New Liberal Philosophy to Anti-Liberal Slogan. *Studies in Comparative International Development*, 44(2), 137-161. doi:10.1007/s12116-009-9040-5
- Boes, H., & Dorée, A. (2004). Grote ingenieursbureaus op zoek naar perspectief. *Building business: strategie, marketing en management*, 6(5), 16-19.
- Boes, H., & Dorée, A. (2013). Public procurement at local level in the Netherlands: towards a better client-contractor cooperation in a competitive environment. *Management*, 717, 727.
- Bottery, M. (1996). The Challenge to Professionals from the New Public Management: implications for the teaching profession. *Oxford Review of Education*, 22(2), 179-197.
- Bovens, M. (2005). From financial accounting to public accountability. In H. Hill (Ed.), *Bestandsaufnahme und Perspektiven des Haushalts- und Finanzmanagements* (pp. 183-193). Baden Baden: Nomos Verlag.
- Bovens, M., & Schillemans, T. (2014). Meaningful accountability.
- Bovens, M., Schillemans, T., & Hart, P. T. (2008). Does Public Accountability Work? An Assessment Tool. *Public Administration*, 86(1), 225-242. doi:10.1111/j.1467-9299.2008.00716.x
- Bowerman, M., Raby, H., & Humphrey, C. (2000). In search of the audit society: some evidence from health care, police and schools. *International journal of auditing*, 4(1), 71-100.
- Bresnen, M., & Marshall, N. (2000). Partnering in construction: a critical review of issues, problems and dilemmas. *Construction Management & Economics*, 18(2), 229-237.
- Burke, R. J. (1970). Methods of managing superior-subordinate conflict: Their effectiveness and consequences. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 2(2), 124.
- Burnes, B. (2014). *Managing change*. Harlow, England: Pearson.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative research*. SagePublications Ltd, London.

- Charmaz, K. (2011). Grounded theory methods in social justice research. *The Sage handbook of qualitative research*, 4, 359-380.
- Chen, Y. (2000). Promises, trust, and contracts. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 16(1), 209-232.
- Child, J. (2015). *Organization: contemporary principles and practice*: John Wiley & Sons.
- Clarke, A. (2005). *Situational analysis: Grounded theory after the postmodern turn*: Sage.
- Cooper, A. (2001). The State of Mind We're In: Social Anxiety, Governance and the Audit Society. *Psychoanalytic studies*, 3(3-4), 349-362.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory. 2008. In: Sage Publications, Inc.
- Corbin, J., Strauss, A., & Strauss, A. L. (2014). *Basics of qualitative research*: Sage.
- De Boer, F. (2011). Grounded theory approach: een update. *KWALON*, 16(1), 25-33.
- de Caluwé, L., & Vermaak, H. *Leren veranderen*.
- Dorée, A. G. (1996). *Gemeentelijk aanbesteden: een onderzoek naar de samenwerking tussen diensten gemeentewerken en aannemers in de grond-weg-en waterbouwsector*.
- Dorée, A. G. (2004). Collusion in the Dutch construction industry: an industrial organization perspective. *Building Research & Information*, 32(2), 146-156.
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). The construction industry as a loosely coupled system: implications for productivity and innovation. *Construction Management and Economics*, 20(7), 621-631. doi:10.1080/01446190210163543
- Eisma, P., & Volker, L. (2014). *Exploring the field of public construction clients by a graphical network analysis*. Paper presented at the Proceedings of the 30th Annual ARCOM Conference, Portsmouth, UK, 1-3 September 2014.
- Ekvall, G. (1993). Creativity in project work: a longitudinal study of a product development project. *Creativity and innovation management*, 2(1), 17-26.
- Flint, D. (1988). Audit in the Social Concept. *Philosophy and Principles of Auditing*, 48-53.
- Florice, S., Bonneau, C., Aubry, M., & Sergi, V. (2014). Extending project management research: Insights from social theories. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1091-1107.
- Gadde, L.-E., & Dubois, A. (2010). Partnering in the construction industry—Problems and opportunities. *Journal of purchasing and supply management*, 16(4), 254-263.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). Grounded theory: The discovery of grounded theory. *Sociology The Journal Of The British Sociological Association*, 12, 27-49.
- Goulding, C. (2002). *Grounded theory: A practical guide for management, business and market researchers*: Sage.
- Hader, M. (2014). *Delphi-Befragungen - Ein Arbeitsbuch* (3 ed.). Wiesbaden, Germany: Springer VS.
- Hanson, M. (1976). Beyond the bureaucratic model: A study of power and autonomy in educational decision-making. *Interchange*, 7(2), 27-38.

- Hendriks, F., & Tops, P. (2003). Local public management reforms in the Netherlands: Fads, fashions and winds of change. *Public Administration*, 81(2), 301-323.
- Hermans, M., Volker, L., & Eisma, P. (2014). *A public commissioning maturity model for construction clients*. Paper presented at the Proceedings of the 30th Annual ARCOM Conference, Portsmouth, UK, 1-3 September 2014.
- Homan, T. (2006). *Wolkenridders. Over de binnenkant van organisatieverandering [Cloud surfers, The inside story of organizational change]*. Heerlen: Open University of the Netherlands.
- Homan, T. (2012). Organisatieverandering, conflict en macht: it takes three to tango. *NMI Tijdschrift conflicthantering*, 8(1), 24-28.
- Humphrey, C., & Owen, D. (2000). Debating the 'Power' of Audit. *International journal of auditing*, 4(1), 29-50. doi:10.1111/1099-1123.00302
- Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33(1), 7-41.
- Jacobs, T., Kuhlmann, M., Pries, F., & Bouman, P. R. (2012). *Projectmanagement 3.0*. Retrieved from
- Janssen, T. J. (2009). "The quality of the pudding is created before the eating": Onderzoek naar de allocatie van verantwoordelijkheden en risico's in de contracteringsfase en daaruit voortkomende discussies in de uitvoeringsfase van D&C contracten.
- Karsten, N., & Tummers, L. (2008). To read or not to read. *KWALON. Tijdschrift voor Kwalitatief Onderzoek in Nederland*, 39(3), 5-16.
- Kickert, W. J. (2003). Beyond Public Management: Shifting frames of reference in administrative reforms in the Netherlands. *Public Management Review*, 5(3), 377-399.
- Kieft, M. (2011). De Delphi methode nader bekeken. *Nijmegen: Samenspraak spelsimulaties*. Gevonden op: <http://www.samenspraakadvies.nl/publicaties/Handout%20Delphi%20onderzoek.pdf>.
- Knights, D., Noble, F., Vurdubakis, T., & Willmott, H. (2001). Chasing shadows: control, virtuality and the production of trust. *Organization studies*, 22(2), 311-336.
- Koolwijk, J. S., & Geraedts, R. P. (2006). *Projectalliantie: procesinnovatie bij complexe bouwprojecten*: VSSD.
- Lindkvist, L., Soderlund, J., & Tell, F. (1998). Managing product development projects: on the significance of fountains and deadlines. *Organization studies*, 19(6), 931-951.
- Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian journal of management*, 11(4), 437-455. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00036-U](http://dx.doi.org/10.1016/0956-5221(95)00036-U)
- Lyons, B., & Mehta, J. (1997). Contracts, opportunism and trust: self-interest and social orientation. *Cambridge journal of economics*, 21(2), 239-257.
- Macaulay, S. (1963). Non-contractual relations in business: A preliminary study. *American sociological review*, 55-67.
- Maier, E. R., & Branzei, O. (2014). "On time and on budget": Harnessing creativity in large scale projects. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1123-1133.
- Maijoor, S. (2000). The Internal Control Explosion. *International journal of auditing*, 4(1), 101-109. doi:10.1111/1099-1123.00305

- March, J. G. (1978). Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice. *The Bell Journal of Economics*, 9(2), 587-608. doi:10.2307/3003600
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2012). Management and Control; Results control; Action, personnel and cultural controls. In *Management control systems : performance measurement, evaluation and incentives* (pp. 3-19, 29-41, 81-97). Harlow, England; New York: Financial Times/Prentice Hall.
- Metze, M. (2010). Veranderend getij: Rijkswaterstaat in crisis. *Amsterdam, the Netherlands: Balans*.
- Müller, R., & Turner, J. R. (2005). The impact of principal-agent relationship and contract type on communication between project owner and manager. *International Journal of Project Management*, 23(5), 398-403. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.03.001>
- Noordhuis, M., & Vrijhoef, R. (2011). *Ketensamenwerking in de Bouw*. Zoetermeer: Stichting Research Rationalisatie Bouw
- Nooteboom, B. (2002). *Trust: Forms, foundations, functions, failures and figures*: Edward Elgar Publishing.
- Nooteboom, B., Berger, H., & Noorderhaven, N. G. (1997). Effects of trust and governance on relational risk. *Academy of Management Journal*, 40(2), 308-338.
- O'Neill, O. (2002). A Question of Trust. In *The BBC Reith Lectures 2002*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pollitt, C. (2003). Performance audit in Western Europe: trends and choices. *Critical perspectives on accounting*, 14(1-2), 157-170.
- Pollitt, C. (2013). The logics of performance management. *Evaluation*, 19(4), 346-363.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative science quarterly*, 296-320.
- Power, M. (1994). *The audit explosion*: Demos.
- Power, M. (1997). *The audit society: Rituals of verification*: OUP Oxford.
- Power, M. (2000). The Audit Society - Second Thoughts. *International journal of auditing*, 4(1), 111-119.
- Pries, F., & Dorée, A. (2005). A century of innovation in the Dutch construction industry. *Construction Management & Economics*, 23(6), 561-564. doi:10.1080/01446190500040349
- Raelin, J. A. (1989). An anatomy of autonomy: Managing professionals. *The Academy of Management Executive*, 3(3), 216-228.
- Rezania, D., Rezania, D., Baker, R., Baker, R., Burga, R., & Burga, R. (2016). Project control: an exploratory study of levers of control in the context of managing projects. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12(4), 614-635.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.
- Rozenes, S., Vitner, G., & Spraggett, S. (2006). Project Control. *Literature Review “, Project Management Journal*, 37(4), 5-14.
- Sager, T. (2009). Planners' role: torn between dialogical ideals and neo-liberal realities. *European Planning Studies*, 17(1), 65-84.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. Harlow, England; New York: Pearson.

- Schillemans, T., & Bovens, M. (2015). The Challenge of Multiple Accountability. *Accountable governance: Problems and promises*, 3.
- Simons, R. (1994). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*: Harvard Business Press.
- Simpson, B. (2009). Pragmatism, Mead and the Practice Turn. *Organization studies*, 30(12), 1329-1347.
- Söderlund, J., Hobbs, B., & Ahola, T. (2014). Project-based and temporary organizing: Reconnecting and rediscovering. In: Elsevier.
- Sorensen, J. E., & Sorensen, T. L. (1974). The conflict of professionals in bureaucratic organizations. *Administrative science quarterly*, 98-106.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*: Sage publications.
- Suddaby, R. (2006). From the editors: What grounded theory is not. *Academy of Management Journal*, 49(4), 633-642.
- Sydow, J., & Braun, T. (2017). Projects as temporary organizations: An agenda for further theorizing the interorganizational dimension. *International Journal of Project Management*.
- Turner, J. R. (2004). Farsighted project contract management: incomplete in its entirety. *Construction Management & Economics*, 22(1), 75-83.
- Turner, J. R., & Keegan, A. (2001). Mechanisms of governance in the project-based organization:: Roles of the broker and steward. *European management journal*, 19(3), 254-267.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1-8.
- Turner, J. R., & Simister, S. J. (2001). Project contract management and a theory of organization. *International Journal of Project Management*, 19(8), 457-464. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00051-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00051-5)
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). Performance management in the public sector. In: Routledge.
- van Thiel, S., & Leeuw, F. L. (2002). The Performance Paradox in the Public Sector. *Public Performance & Management Review*, 25(3), 267-281. doi:10.1080/15309576.2002.11643661
- Walsh, I., Holton, J. A., Bailyn, L., Fernandez, W., Levina, N., & Glaser, B. (2015). What grounded theory is... a critically reflective conversation among scholars. *Organizational Research Methods*, 18(4), 581-599.
- Waterhout, B., Othengrafen, F., & Sykes, O. (2013). Neo-liberalization Processes and Spatial Planning in France, Germany, and the Netherlands: An Exploration. *Planning Practice & Research*, 28(1), 141-159. doi:10.1080/02697459.2012.699261
- Weick, K. E. (2000). Emergent change as a universal in organizations. *Breaking the code of change*, 223-241.
- Willems, T., & Van Dooren, W. (2011). Lost in diffusion? How collaborative arrangements lead to an accountability paradox. *International Review of Administrative Sciences*, 77(3), 505-530.
- Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, trust, and economic organization. *The Journal of Law and Economics*, 36(1, Part 2), 453-486.
- Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*: Oxford University Press.

- Woolthuis, R. K., Hillebrand, B., & Nooteboom, B. (2002). Trust and formal control in interorganizational relationships.
- Xin, K. R., & Pelled, L. H. (2003). Supervisor–subordinate conflict and perceptions of leadership behavior: A field study. *The Leadership Quarterly*, 14(1), 25-40.
- Zucker, L. G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840–1920. *Research in organizational behavior*.

7 BIJLAGEN

- A Onderzoeksvoorstel, 23-01-2017
- B Tussenstand na afloop van de verkennende interviews, Mei 2017
- C Interview framework voor verkennende interviews
- D Onderzoeksdagboek
- E1 Delphi Enquete
- E2 Delphi Resultaten Professionals
- E3 Delphi Resultaten Experts
- F Interview framework verdiepende interviews
- G Het Bouwcontract – een illustratie voor leken

Noot: Interviewtranscripties zijn beschikbaar op USB stick.